

Treball de fi de grau

Títol

Reptes en la comunicació de moda

Autor/a

Maria Ylla Llagostera

Tutor/a

Jordi Morató Bullido

Departament	Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual
Grau	Periodisme
Tipus de TFG	Recerca
Data	02/06/2015

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Reptes en la comunicació de moda

Castellà:

Retos en la comunicación de moda

Anglès:

Fashion communication challenges

Autor/a:

Maria Ylla Llagostera

Tutor/a:

Jordi Morató Bullido

Curs:

2015/15

Grau:

Periodisme

Paraules clau (mínim 3)

Català:

DIRCom, Director de Comunicació, Moda, Comunicació empresarial, Comunicació de moda

Castellà:

DIRCom, Director de Comunicación, Moda, Comunicación empresarial, Comunicación de moda

Anglès:

DIRCom, Director of Communications, Fashion, Business communication, Fashion communication

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

La present investigació mostra els desafiaments que els directors de Comunicació tenen en l'àmbit de la moda. El treball aborda la comunicació empresarial, la comunicació de moda i la figura del director de Comunicació. Aquests continguts elaboren les bases per realitzar entrevistes qualitatives a O. Bascuñán, J. Romañach, E. Franqués, E. Agustí i M. Sans, directors de Comunicació de H&M, El Corte Inglés, Punt Roma i Pronovias.

Castellà:

La investigación muestra los desafíos que los directores de Comunicación tienen en el ámbito de la moda. El trabajo aborda la comunicación empresarial, la comunicación de moda y la figura del director de Comunicación. Estos contenidos elaboran las bases para realizar entrevistas cualitativas a O. Bascuñán, J. Romañach, E. Franqués, E. Agustí y M. Sans, directores de Comunicación de H&M, El Corte Inglés, Punt Roma y Pronovias.

Anglès:

This research paper will discuss the challenges communication directors have in the field of fashion. This investigation is about business communication, fashion communication and the Director of Communications. These themes are the foundation for the interviews with: O. Bascuñán, J. Romañach, E. Franqués, E. Agustí and finally M. Sans, who is the Communications Directors of H&M, El Corte Inglés, Punt Roma and Pronovias.

Compromís d'obra original*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

Maria Ylla Llagostera

***Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral**

UNIVERSITAT AUTÓNOMA DE BARCELONA (UAB)



Reptes en la comunicació de moda



AUTORA:

MARIA YLLA LLAGOSTERA

Grau en Periodisme – UAB

mariaylla.ll@gmail.com

610691384

es.linkedin.com/in/mariaylla/

TUTOR: JORDI MORATÓ BULLIDO

TREBALL DE FI DE GRAU

GRAU EN PERIODISME

JUNY 2015

AGRAÏMENTS

Aquest treball no hauria estat possible sense l'ajuda del meu tutor Jordi Morató Bullido, el qual m'ha guiat durant aquest últim curs per fer l'elaboració d'aquest treball. En moments d'incertesa i de pessimisme ha sabut assessorar-me de manera propera perquè pogués resoldre els problemes que s'han plantejat al llarg de l'any, com, per exemple, en l'enfocament de les entrevistes per la part pràctica i metodològica. Li agraeixo el seu suport perquè, tot i que ha hagut de tutoritzar 13 treballs més a part del meu, en tot moment ha estat disposat a atendre'm i a mantenir una comunicació seguida amb mi.

També agraeixo a Immaculada Urrea, Ona Bascuñán, Jordi Romañach, Eva Franqués, Eulàlia Agustí i Mariona Sans la seva predisposició a formar part d'aquest treball, els quals m'han donat les claus dels continguts més interessants d'aquesta investigació sobre la moda.

Moltes gràcies.

Maria Ylla, juny de 2015

0. ÍNDEX DE CONTINGUTS:

1. INTRODUCCIÓ:	4
2. MARC TEÒRIC:	6
2.2. LA COMUNICACIÓ EMPRESARIAL	6
2.2.1. <i>L'organització empresarial, evolució i influència en la comunicació empresarial</i>	6
2.2.2. <i>Els intangibles d'una empresa</i>	9
2.2.3. <i>Branding</i>	12
2.2.4. <i>Els àmbits de comunicació empresarial actual</i>	15
2.2.5. <i>Evolució de la comunicació empresarial</i>	17
2.2.6. <i>El Director de comunicació</i>	20
2.2.7. <i>L'origen del DIRCom</i>	22
2.3. LA COMUNICACIÓ A L'EMPRESA DE MODA	24
2.3.1. <i>Els públics de l'empresa de moda</i>	24
2.3.2. <i>Tipus de comunicació de moda</i>	26
2.3.3. <i>Eines en la comunicació de moda</i>	27
2.3.4. <i>El perfil del DIRCom de moda a Espanya</i>	29
3. QÜESTIONS D'ESTUDI:	30
4. METODOLOGIA DE CAMP:	32
5. INVESTIGACIÓ DE CAMP:	34
5.1. INTRODUCCIÓ:	34
5.2. ONA BASCUÑÁN, DIRCOM H&M	34
5.3. ENTREVISTA A JORDI ROMANACH, DIRCOM DEL CORTE INGLÉS, I EVA FRANQUÉS, DIRCOM DE MODA DEL CORTE INGLÉS A L'ÀREA DE CATALUNYA	37
5.4. ENTREVISTA A EULÀLIA AGUSTÍ, DIRCOM DE PUNT ROMA	40
5.5. ENTREVISTA A MARIONA SANS, DIRCOM DE PRONOVIAS	42
5.6. RESUM COMPARATIU DE LES ENTREVISTES EN PROFUNDITAT	44
5.7. INTERPRETACIÓ DE RESULTATS	46
6. CONCLUSIONS:	48
7. BIBLIOGRAFIA:	50
8. ANNEXOS:	53

ÍNDIX DE FIGURES

FIGURA 1: CREACIÓ DE LA IMATGE CORPORATIVA	10
FIGURA 2: ELS ÀMBITS DE LA COMUNICACIÓ EMPRESARIAL	15
FIGURA 3: L'EVOLUCIÓ DE LA COMUNICACIÓ EMPRESARIAL	17
FIGURA 4: EL PERFIL DEL DIRCOM.....	21
FIGURA 5: LA COMUNICACIÓ DE MODA	30
FIGURA 6: COMPARACIÓ DE LES ENTREVISTES.....	44

1. INTRODUCCIÓ:

En aquest treball es tractaran les perspectives de futur i els reptes en la comunicació de moda a través d'entrevistes en profunditat fetes a directors de Comunicació (DIRCom) d'aquest àmbit. Els motius d'elecció d'aquesta temàtica són diversos:

Primerament, l'objectiu personal abans d'escollir la temàtica d'estudi era aportar conclusions innovadores. Per això, l'objecte de treball havia d'estar, d'alguna manera, poc profunditzat. Finalment vaig escollir el tema anomenat, sobre els reptes de comunicació en moda, ja que, encara que la comunicació empresarial és la temàtica de recerca de nombrosos estudis i la figura del DIRCom, encara que no tant, també, la clau de la innovació, en aquest cas, ha estat l'enfocament d'aquesta recerca.

La recerca està enfocada a les perspectives de futur d'aquests dos camps dins de la comunicació de moda. Aquest fet, fa que s'aporti un contingut de valor no esmentat fins al moment. Per tant, l'objectiu d'aquest treball és donar un primer esbós de les noves perspectives i els nous reptes en la comunicació de moda.

Per una altra banda, tant el tema de la comunicació empresarial, com la figura del director de comunicació i la moda són matèries que són d'un gran interès de caràcter personal i relacionat amb les perspectives laborals pròpies.

En conclusió, el treball té l'objectiu de conèixer quina és l'opinió de diversos DIRComs sobre com evolucionarà la manera de comunicar de les empreses de moda. En funció dels canvis, conèixer quines seran les noves accions i els nous objectius en els plans de comunicació i la visió dels DIRComs sobre la comunicació d'empresa. És a dir, conèixer els nous reptes que es poden presentar en el futur comunicatiu i les eines que s'han plantejat els responsables per adaptar-se i superar-los amb èxit.

2. MARC TEÒRIC:

2.2. LA COMUNICACIÓ EMPRESARIAL

Tal com va afirmar Paul Watzlawick, la comunicació és un fet inherent en l'ésser humà. Vivim comunicant i encara que no vulguem comunicar, les accions sempre transmetran un missatge. Les empreses són creades i gestionades per persones i van dirigides a les persones. Per tant, és d'esperar que una empresa comuniqui amb qualsevol acció que efectui. Per això, aquesta comunicació ha de ser correcta, d'aquesta manera ajudarà a millorar la reputació de l'empresa i a què es percebi positivament. Però, fer una correcta comunicació no és tan fàcil, avui dia hi ha molts factors i actors, interns i externs, que envolten a les empreses. Encara que, no sempre hem estat conscients d'aquests, ja que el mateix context social, polític, econòmic i cultural els ha fet visibles o necessaris.

2.2.1. L'ORGANITZACIÓ EMPRESARIAL, EVOLUCIÓ I INFLUÈNCIA EN LA COMUNICACIÓ EMPRESARIAL

Des de l'inici de l'empresa, l'evolució d'aquesta ha fet canviar la comunicació empresarial i viceversa. Actualment l'empresa és un organisme viu, que l'entorn el modifica i l'adapta, per això, sempre està en transformació. Els primers grups que s'assemblaven a una empresa eren les organitzacions eclesiàstiques, els exèrcits i els mateixos Estats. Però l'organització empresarial, estructurada, no sorgeix fins després de l'Edat Mitjana, al segle XVII, perquè abans gaire bé tot eren petits negocis d'artesans.

L'organització empresarial comença justament amb la Revolució Industrial, sorgeixen fàbriques, tallers, burgesos, la massificació de ciutats, etc. que fan que s'estableixi un nou model de comunicació, on grans grups de persones treballen en un mateix negoci. En aquest context, sorgeix la teoria de la divisió del treball d'Adam Smith (1776), que consisteix en l'especialització en una tasca per treballador, segons Smith, aquest mètode augmentava l'habilitat dels treballadors, l'estalvi de temps i la invenció d'una gran quantitat de màquines que permetien que un home fes el treball de molts (Rodríguez Caballero, 2003). Es tractava d'una estructura empresarial molt simple, on únicament es buscava l'eficiència de producció, innovació en maquinària, materials o

equip i, no es tenien en compte els treballadors com a individus en concret, encara que les empreses poguessin arribar a tenir més de 1000 obrers.

En la darrera dècada del segle XIX, F.W. Taylor desenvolupa un sistema d'organització científica del treball que consisteix en l'eliminació de temps morts i moviments inútils per augmentar la productivitat d'aquests i gestionar la divisió de tasques i el seu temps d'execució, i en l'establiment del pagament de primes lligades al rendiment. Per primera vegada, s'estabilitzà un equip directiu i es començà a donar importància en la figura de la direcció del procés de producció. Tot i que es tractà d'un mètode rebutjat pels sindicats, que veien que l'establiment arbitrari de primes era de caràcter inhumà i esgotador (Enciclopèdia Catalana).

També es desenvolupà el model burocràtic de Max Weber. Tal com diu l'Enciclopèdia Catalana, Max Weber creu que la burocràcia (1921) és "indispensable per a assolir racionalment els objectius d'una societat complexa, sobretot si és una societat industrial. Les característiques del tipus ideal de burocràcia són: àrees fixes de jurisdicció, lleis i reglaments per a regular-les, jerarquia i delimitació de la jurisdicció per al cos de buròcrates, administració basada en documents escrits, preparació especial, nomenament i promoció regulats i sou fix dels funcionaris." És a dir, la proposta de Max Weber està totalment organitzada, jerarquitzada i és molt rígida.

Aquestes teories clàssiques són algunes de les més representatives del passat que van concebre l'empresa com un sistema tancat i sense comunicació amb l'exterior.

Així veiem que les estructures d'organització empresarial a principis del s. XX tenien una concepció instrumental dels treballadors, definits com a elements passius que volien obtenir la seva retribució amb el menor esforç possible. Eren capaços de realitzar una tasca apresada però no tenien capacitat d'iniciativa ni de coordinació. Per això, cada treballador havia de realitzar un sol tipus de tasca, per tal de potenciar la seva especialització i augmentar el seu rendiment, sota les ordres d'un superior únic. Hi havia una jerarquia i autoritat indiscutida de la cúspide de la direcció, que s'exercia a través de tots els nivells organitzatius, de manera directa o delegada en unes poques persones de segon nivell jeràrquic. La comunicació sempre anava de manera descendent.

No obstant això, a partir del 1950 s'esdevingué progressivament un canvi de paradigma en l'organització empresarial, primerament fruit de la pressió de les organitzacions sindicals, que promulgaren lleis per limitar la llibertat que, fins llavors, disposava l'empresari en les relacions amb els treballadors. Aparegueren limitacions

en els mètodes de treball, el calendari, l'horari laboral i les exigències de rendiments; també s'originen convenis sobre les retribucions mínimes. Però després, es començà a prendre interès per la figura de l'empleat, ja que aparegueren els primers estudis de sociologia i psicologia que aportaren noves dades respecte als factors que influïen el rendiment del treballador assalariat i començà a ser evident la importància de factors com la participació activa, la motivació personal i el treball en grup amb altres assalariats. D'aquesta manera, el treballador passa de ser un instrument passiu del procés productiu, únicament motivat pel salari, a ser un element actiu que s'identifica amb l'empresa i que desitja assumir responsabilitats i treballs variats, que pot aportar iniciatives i realitzar-se personalment amb el seu treball. Els treballadors poden assumir més d'un tipus de tasca, això fa que s'eliminin els efectes negatius del treball repetitiu i que cada treballador sigui més capaç d'adaptar-se canvis. La comunicació ja no és solament descendent, també és horitzontal, i bidireccional (Mateo Pérez, Bergés Saura, Sabater Casals, Cap. 6, 2009).

Avui dia, no sols són presents aquests canvis en les empreses sinó que l'empresa es concep com un organisme relacionat i no aïllat de l'exterior. La jerarquia empresarial ha anat evolucionant d'una manera que no sols ha afectat la mateixa comunicació interna, sinó també a la comunicació externa, per aquest motiu és de vital importància haver conegut els models organitzatius anteriors. S'ha introduït en l'estratègia empresarial i la seva organització el concepte de *stakeholder*, proposat per Eduard Freeman l'any 1983. Aquest concepte és definit per Freeman com aquells públics que estan afectats o poden veure's afectats per les accions o decisions que prenen les empreses per aconseguir els seus objectius o viceversa (Fernández Fernández, 2012). S'estableixen el mapa de públics d'una empresa, que poden ser, proveïdors, treballadors, competidors, clients, accionistes, mitjans de comunicació, entre d'altres. L'empresa ha de ser entesa com una entitat plural, doncs hi ha pluralitat d'agents que intervenen i són afectats per l'empresa. A més a més, aquests agents tenen una sèrie de relacions entre ells de caràcter moral, més enllà del caràcter econòmic o jurídic. Per tant, existeix una ètica en les relacions empresarials entre tots els agents (González Esteban, 2007).

El concepte de stakeholder va molt relacionat amb la teoria de sistemes d'organització empresarial moderna. Aquesta teoria és original de L. von Bertalanffy i considera que la direcció i organització d'una empresa forma part d'un sistema més ampli, que engloba tot l'entorn on actua l'empresa. L'empresa està formada per un conjunt de parts independents, que agafa de fora una sèrie d'inputs que els transforma en

outputs, formant part d'un sistema obert, de manera que l'organització té en compte, i s'adapta, a l'entorn i a les relacions amb totes les parts de l'empresa. (L. Von Bertalanffy, 1981)

Per tant, el canvi que s'ha produït en els últims anys en l'estructura organitzativa empresarial, que l'ha fet més flexible, canviant i adaptable als temps, ha estat un impuls per canviar el tipus de comunicació. Justament els mateixos actors, l'entorn i les relacions entre tots aquests han fet que sorgissin noves necessitats com per exemple els intangibles.

2.2.2. ELS INTANGIBLES D'UNA EMPRESA

La gestió dels valors intangibles equival a gestionar la comunicació empresarial, el DIRCom és qui s'encarrega de gestionar-los. Els més importants són:

- Identitat
- Cultura
- Imatge
- Cultura
- Reputació

El terme identitat prové de la paraula *idem*, la **identitat**, segons Joan Costa, es defineix a partir de dos paràmetres objectius:

- **El què l'empresa és**, és a dir, la seva estructura merament institucional i fundadora.
- **El que l'empresa fa**, que equivaldria a l'activitat principal de l'empresa, en la qual gira tot el sistema productiu i sistemàtic d'aquesta;

També es defineix a partir d'un paràmetre subjectiu, psicològic, funcional, emocional que s'esdevé dels paràmetres objectius:

- **El què l'empresa diu**, que és allò que s'ha manifestat a través de les seves accions i comunicacions amb els diversos públics, i que aquests últims han reinterpretat. En conclusió equival a la subjectivació de la identitat corporativa, la **imatge empresarial**.

Joan Costa defineix la identitat corporativa com un "sistema de comunicació que s'incorpora a l'estratègia global de l'empresa, i s'estén i està present en totes les seves

manifestacions, produccions, propietats i actuacions” (Costa, 2003). Per això, tal com explica Costa, gestionar la identitat d’una empresa és gestionar la seva imatge, que prové de les impressions externes que produeix l’empresa.

Tots aquests factors, junt amb la **cultura**, estan estretament relacionats, els quals són anomenats vectors. La cultura és un valor diferencial, que transforma la gestió i la comunicació en experiències i percepcions del públic. És equivalent a com es relaciona o com es comporta l’empresa en la realitat social, la seva manera d’actuar i la conducta dels actors implicats.

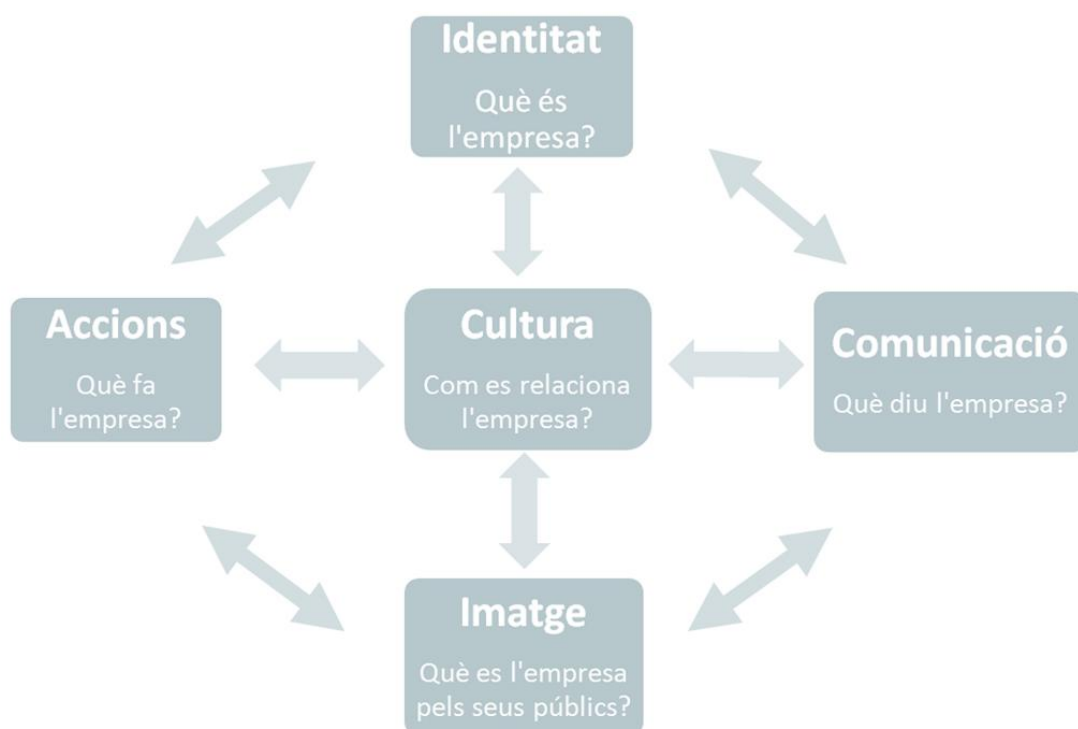


Figura 1 Creació de la imatge corporativa per Joan Costa

Aquesta gràfica demostra com aquests vectors o intangibles estan interrelacionats entre ells, i que alhora de crear una identitat empresarial i desenvolupar-la s’han de prendre decisions enfocades a la globalitat de l’empresa, no a una simple part.

Al mateix temps, segons Costa, la identitat corporativa està formada per set vectors (Costa, 2004):

1. **Nom o raó social:** és el signe verbal, amb el qual l’empresa comença i dona conèixer la seva existència.
2. **Logotip:** És la paraula dissenyada o dibuixada, que fa referència a la paraula escrita i aporta una personalitat pròpia a l’empresa.

3. **Simbologia gràfica:** és el símbol icònic que s'associa al logotip.
4. **Identitat cromàtica:** conjunt de colors que utilitza la marca per comunicar-se i ser identificada. És un recurs amb molta força per ser recordat fàcilment.
5. **Identitat cultural:** és la manera de ser i fer d'una empresa en la societat. Els elements significatius que fa que l'empresa tingui el seu estil i la manera pròpia i inequívoca de comportament global.
6. **Arquitectura corporativa:** són els escenaris d'interacció entre els clients i els representants d'una empresa, també l'espai de treball.
7. **Indicadors objectius de la identitat:** són el conjunt d'informacions dirigides estratègicament a uns públics determinats, com per exemple polítics, mitjans de comunicació i altres clients rellevants.

Fins aquest punt s'ha relacionat la identitat amb la cultura i la imatge empresarial. Ara bé, també entren en joc un terme més a explicar: la reputació.

Hi ha dues visions principals de **reputació**:

Per una banda existeix la teoria de Justo Villafañe que defineix la reputació corporativa com el reconeixement que fan els *stakeholders* d'una companyia sobre el comportament corporatiu a partir del grau de compliment del seu compromís amb relació als seus clients, treballadors, accionistes i la comunitat en general. També Villafañe afirma que la reputació és essencial en la gestió empresarial moderna i que una bona reputació atrau els accionistes, ajuda a la fidelització dels clients, que s'identifiquen amb la marca d'una manera més emocional, atrau els millors treballadors i atenua les crisis (Villafañe, 2004).

Villafañe estableix una diferenciació clara entre la reputació i la imatge de l'empresa, ja que per ell la reputació no és més que la cristallització de la imatge corporativa. Així, la imatge és de caràcter efímer i, per tant, difícil d'analitzar perquè es basa en la percepció dels públics, en canvi la reputació, com és resultat del comportament continuat de l'empresa, fa que sigui de caràcter estructural i permanent en el temps, per això es pot verificar a través d'un índex de reputació corporativa.

Per una altra banda hi ha la teoria de Fombrun i Van Riel, on imatge i identitat formen part de la reputació, la qual es basa en la percepció representativa de la companyia basada en les actuacions de passat, les percepcions de futur la comunicació de l'empresa, les experiències pròpies i en les opinions de tercers. Cal destacar, el concepte de *percepció*, el qual Fombrun el considera un element bàsic de la reputació (Fombrun i Van Riel citats per Martínez i Olmedo, 2010).

En resum, la reputació és entesa com el prestigi consolidat que una marca aconsegueix davant els seus *stakeholders*.

Finalment, un element rellevant a destacar, que es considera part de la cultura de l'empresa i que serveix per potenciar la imatge i consolidar la reputació és la Responsabilitat Social Corporativa (RSC).

La **Responsabilitat Social Corporativa** és el conjunt d'aportacions positives i voluntàries que realitza l'empresa als sectors amb els quals es relaciona. La RSC fa que les empreses es preocupin per temes socials, mediambientals, culturals, entre d'altres, donant pas a accions d'ajuda que demostrin a la societat que es preocupen per aquests problemes (Enrique, Madroñero, Morales, Soler, 2008). Per tant, veiem que la RSC vol unir els conceptes d'ètica i empresa, aquest concepte va sorgir de la necessitat de què l'empresa respongués a les implicacions socials amb les quals estava relacionada, doncs aquesta forma part del teixit social i no es pot basar únicament en els guanys econòmics, ha d'aportar alguna cosa més a la societat (Marín Calahorro, 2008).

2.2.3. BRANDING

Avui dia, ha sorgit en el vocabulari comunicatiu el terme **branding**, que té molt a veure amb la identitat d'una empresa, relacionada amb la marca. Una bona comunicació empresarial no es pot entendre sense un desenvolupament adequat de la marca des del naixement de l'empresa, anomenat *Branding*. Tal com explica Immaculada Urrea¹, consultora especialitzada en *Branding* i professora associada de Publicitat i Relacions Públiques de la Universitat Pompeu Fabra (UPF), la paraula *brand* ve de quan marcaven els animals. La marca, en el cas del *branding*, és definida com una empremta que deixa una empresa en les seves audiències de consumidors i no consumidors. Aquesta empremta ha de ser positiva i recordada. Curiosament la paraula recordar etimològicament significa tornar a passar pel cor. Per això, una marca és una empresa que passa pel cor dels seus públics. Però per aconseguir això, el primer pas del *branding* és construir una identitat sòlida, coherent amb el que vol transmetre la marca, que estigui fonamentada en uns valors i que tingui una visió clara a oferir.

¹ Es pot consultar l'entrevista completa a l'apartat de annexos

Immaculada Urrea també posa èmfasi en la importància dels intangibles, que creen marca i identitat d'empresa. Segons Urrea, per comunicar adequadament l'intangible es necessiten tres coses: una història memorable, una identitat centrada en un dels 12 arquetips de C.G. Jung i oferir una manera de transformar el món.

- **La història de la marca:** és un punt molt important perquè ens ajuda a recordar la marca, i que fascini als seus públics. Tal com va dir Kyle Maynard, les històries inspiren a la gent a actuar i són l'essència de la vida humana i, per això, amb una història s'aconsegueix connectar amb les persones i fer més forta la identitat de qualsevol empresa.
- **La voluntat de transformar el món:** sempre segons els valors que tingui la marca.
- **Els arquetips:** Per aconseguir una identitat que realment s'identifiqui amb un col·lectiu, fins al punt que es puguin convertir en els mateixos ambaixadors de la marca, és recomanable centrar-se en un dels 12 arquetips de Jung, que poden estar barrejats amb algunes *gotes* d'altres. Es tracta del que Urrea anomena el *branding* arquetípic. Aquest, va néixer als Estats Units fa uns 20 anys, en un principi sols s'utilitzaven en el cinema però avui dia també s'utilitza en la comunicació d'empresa.

Els arquetips es poden definir com patrons humans de conducta universal, que tota persona té i que poden tenir més o menys domini en les persones, aquests connecten a totes les persones entre elles, és el que Jung definia com a *inconscient col·lectiu*.

En total, hi ha 12 arquetips. Aquests no es poden confondre amb els estereotips, ja que un arquetip no té una estructura negativa, marcada per la cultura, rígida i reduccionista. Al contrari, els arquetips poden evolucionar i són flexibles, es tracta de la manera de relacionar-nos amb els altres i amb el món. L'arquetip d'una empresa té molt a veure amb la visió de la marca, és a dir l'ideal de com li agradaria ser vista l'empresa.

Els 12 arquetips que Urrea narra són els següents:

- **L'innocent:** va dirigida a aquella part de nosaltres que segueix sent un infant. Els seus valors són la simplicitat, la naturalitat i la confiança. El seu objectiu és ser feliç en el seu paradís.
- **L'explorador:** aquest s'identifica amb les persones que no paren de moure's, que no els hi agrada estar tot el dia asseguts, que els hi agrada la

independència i tenen curiositat i astúcia. El seu principal objectiu és descobrir.

- **El savi:** Sempre va enfocat a la veritat, a l'experiència com a garantia però amb la insatisfacció permanent de coneixements. És molt utilitzat pels mitjans de comunicació.
- **L'heroi:** s'identifica amb la frase "tu pots". Inspira valor, coratge, autocontrol i superació.
- **El rebel:** Demostren una actitud diferent i insurgent, volen expressar la seva individualitat. Són valents, provocadors, inconformistes, volen trencar les normes per tal de millorar i avançar. No cal que s'identifiquin persones estrictament rebels també pot ser aquella persona que vol ser rebel durant un cap de setmana.
- **El mag:** És la marca que pot fer que les coses canviïn i que atorga aquesta màgia als seus consumidors. Té valors com el de visionari, savi, la intuïció i la transformació.
- **El ciutadà:** Parteix de la base que tots som iguals, evadeix l'elitisme, sobretot mostra honestat, imparcialitat i respecte. El seu objectiu és arribar a grans masses de gent arquetípicament diferents, encara que també pot ser menys efectiu perquè és més difícil sentir-se identificat amb la massa.
- **L'amant:** Busca la passió i la seducció de la comunitat. Hi ha molts tipus d'amants, pot anar des del "Latin Lover", passant per la "femme fatale", fins la "princeseta".
- **El bufó:** És un arquetip que mostra la jovialitat i la diversió tant en els bons com en els mals moments. A vegades pot tenir un toc irreverent.
- **El bondadós:** La seva missió és la de vetllar pels altres. Els seus valors: l'altruisme, l'empatia i la solidaritat.
- **El creador:** Són les marques que destaquen per la seva originalitat i per voler traspasar-ho als seus consumidors. Faciliten la creativitat i la imaginació.
- **El governant:** dirigit a aquelles persones que volen tenir èxit i prosperitat. Per això, la marca que utilitza aquest arquetip té valors com l'ordre, el prestigi o el control.

2.2.4. ELS ÀMBITS DE COMUNICACIÓ EMPRESARIAL ACTUAL

Un cop s'han anomenat les bases de la creació de marca i identitat és interessant conèixer els tipus de comunicació empresarial que existeixen, perquè aquests sempre tenen un element en comú en els seus missatges: que sempre segueixen els intangibles de la marca. Actualment existeixen 4 dimensions de la comunicació empresarial (D'Humières citat per Morató, 2011):

	Comunicació institucional	Comunicació financera	Comunicació interna	Comunicació Comercial
Públics	Mitjans de comunicació Administracions Institucions Ciutadans	Accionistes Entitats financeres Consell d'administració	Treballadors	Clients Proveïdors
Missatges	Imatge Reputació	Resultats financers Rendició de comptes	Motivació	Producte Marca
Canals	Relacions públiques Periodisme de fonts	Memòries anuals d'activitat Comunicació directa Comunicació mediatitzada	Reunions Grups de treballs Comunicats interns Intranet Revista de l'empresa	Publicitat Màrqueting

Figura 2. Els àmbits de la comunicació empresarial per Jordi Morató (elaboració pròpia)

- **Comunicació institucional:** va dirigida als públics institucionals, és a dir, mitjans de comunicació, administracions, institucions i els mateixos ciutadans, entre d'altres. La comunicació institucional difon missatges a través de relacions públiques i de periodisme de fonts amb l'objectiu de millorar la imatge i la reputació de l'empresa o organització.

- **Comunicació financera:** va dirigida als públics financers, és a dir, tots aquells actors que aporten capital a l'organització, com poden ser els accionistes, les entitats financeres o el consell d'administració. La comunicació financera difon missatges sobre resultats financers i rendició de comptes a través de memòries anuals d'activitat, comunicació directa a través de reunions amb el consell d'administració i la comunicació mediatitzada.
- **Comunicació interna:** va dirigida als públics interns, és a dir, totes aquelles persones que treballen a l'entitat. Per això, els missatges que s'ofereixen a aquests actors són de motivació. Les reunions, els grups de treball, els comunicats interns, la revista de l'empresa o la intranet són alguns dels canals pels quals s'esdevé la comunicació interna.
- **Comunicació comercial:** va dirigida als públics comercials, és a dir, clients i proveïdors. La comunicació comercial difon missatges sobre el seu producte i marca a través de la publicitat i el màrqueting.

Totes aquestes comunicacions es veuen integrades en un **pla de comunicació**, que, tal com explica Ana Maria Enrique, és un document escrit en el qual s'expliquen totes les activitats de comunicació per tal d'arribar als objectius que té l'empresa amb el temps i el pressupost assignats. De manera esquemàtica el pla de comunicació es divideix en els següents passos (Díaz Soloaga, 2014):

- Identificació del públic objectiu
- Determinació del pressupost
- Determinació de les estratègies
- Planificació de les tàctiques
- Realització d'un *timing*
- Avaluació dels resultats i compliments dels objectius
- Execució del pla de comunicació
- *Feed back* i correcció d'errors

2.2.5. EVOLUCIÓ DE LA COMUNICACIÓ EMPRESARIAL

Fins ara hem vist com ha evolucionat l'organització de l'empresa fins a formar part d'una estructura flexible i amb *stakeholders*. També, com està plantejada la comunicació empresarial avui dia, tenint en compte els intangibles. Però, podem dir, que el concepte de comunicació empresarial no sempre ha estat així, ha anat evolucionant al llarg del temps. És interessant saber quina ha estat la transformació de la comunicació empresarial per tenir, finalment, una visió global de com s'ha concebut. D'aquesta manera observem que l'evolució de la comunicació empresarial es divideix en cinc etapes ordenades cronològicament (Casado, Méndiz, Peláez, 2011):



Figura 3. L'evolució de la comunicació empresarial (elaboració pròpia)

Anys 60: L'empresa només es diferencia pel seu producte, per tant, en aquesta època sorgeix la comunicació del producte, però tímidament, perquè no és una comunicació que aporti valor, sinó que informa de les característiques funcionals del producte. És un tipus de comunicació centrada únicament en l'exterior, on la *cara* de l'empresa la posa el producte. Aquests fets són deguts al fet que el país estava en l'etapa de la

industrialització, basada en l'economia de producció i d'escala, l'administració,... en resum, en l'organització del capital i del treball, destinats a la producció optimitzada.

Anys 70: A finals dels anys 70 comença l'era dels serveis. Sectors com el turisme o la banca cobren rellevància i fan que la persona prengui importància en la comunicació empresarial. És a dir, la relació de tu a tu entre l'empleat i el client es converteix en el diferencial del producte i, per tant, en la *cara* de l'empresa. Per això, en aquesta etapa sorgeix el departament de Recursos Humans i noves polítiques de contractació més exigents.

En la dècada dels 70, també sorgeixen les comunicacions no comercials, on les empreses, gràcies als seus agents o gabinets de premsa, aconseguixen estar presents positivament en els mitjans de comunicació, que difonen missatges institucionals i donen una visió més unificada de la imatge empresarial.

Anys 80: Per una banda, l'empresa espanyola, s'obre al mercat de la borsa i a la privatització i, per una altra banda, la demanda és molt més baixa que l'oferta. D'aquests dos fets sorgeixen diverses conseqüències que afecten la comunicació d'empresa.

El primer resultat és que s'esdevé l'inici de la internacionalització de l'empresa i la comunicació financera, l'empresa ja no es concep com una entitat centralitzada en un únic propietari i s'ha de mantenir informat a la resta d'implicats. També, el valor de l'empresa pels accionistes no té la necessitat de ser igual al valor comptable d'aquesta. Això significa que, per primera vegada es detecten actius no tangibles que poden augmentar el valor d'una empresa en el mercat. Aquests actius poden ser la marca, les patents, el capital humà...

El fet que hi hagi molt més producte, indiferenciat, que demanda, fa que l'empresa espanyola es trobi en un context de lliure competitivitat, que l'obliga a fer estudis de mercat, per aconseguir que els seus productes tinguin valors intangibles, que facin decantar la balança de la compra cap al seu producte o servei.

Per tant, el concepte de marca es comença a treballar com un actiu intangible de l'empresa. D'aquí sorgeix el departament i la direcció de màrqueting empresarial, on es destina la comunicació empresarial entesa com l'encarregada de gestionar la marca, millorar la seva reputació i estudiar el posicionament del producte entre la competència.

La publicitat és la comunicació hegemònica durant la dècada, que s'utilitza per suplir les necessitats comunicatives i arribar al públic potencial i als clients. No obstant això, la comunicació en mitjans de masses segueix sent important, ja que mitjans i empreses esdevenen una relació de simbiosi, per finançar-se i per donar una bona imatge respectivament. La comunicació interna també es continua desenvolupant, però per primera vegada es comença a veure la necessitat d'integració entre empleats i empresa i, per això, es coordinen el departament de comunicació amb el de recursos humans.

Més enllà d'això, a finals de la dècada i principis dels 90, algunes empreses detecten que no sols s'han de coordinar aquests dos departaments, sinó que s'han d'integrar tots perquè la comunicació no es pot concebre com un conjunt d'eines que estan al servei de necessitats puntuals, s'ha de concebre com una part d'una direcció corporativa global. El públic no sols ha de tenir una bona imatge de la marca, també l'ha de tenir de l'empresa. En aquest moment, es creen les direccions de comunicació que gestionen les comunicacions entre empleats, empresa, consumidors, públic, mitjans... és a dir, entre tots els actors implicats.

Anys 90: En aquesta dècada hi ha el boom de les TIC, noves tecnologies informàtiques com Internet canvien totalment el paradigma de comunicació establert fins aquell moment. Ja no hi ha un sistema unidireccional de comunicació entre empresa i actors, ara aquest és bidireccional i hi ha la necessitat que s'estableixi una interactivitat entre tots els actors i l'empresa, que sempre ha d'estar connectada amb l'entorn.

Més enllà del producte *versus* preu i qualitat, la publicitat, la propaganda en mitjans de comunicació o la correcta atenció als clients per part dels empleats; Pren importància la comunicació constant i les relacions i interaccions entre tots els actors que defineixen el sistema empresarial i d'entorn. L'empresa ha de saber gestionar la seva imatge perquè no es percebi com una entitat amb ànim de lucre i, per això, el departament de comunicació s'encarrega de crear estratègies per millorar la seva credibilitat, transparència, confiança i reputació davant els seus públics. Estratègies que van encaminades al compromís i la responsabilitat social corporativa (RSC).

Es comencen a desenvolupar intangibles que s'aniran assentant, fent més forts i presents durant la dècada dels 2000, com la identitat, definida per uns valors, una visió i filosofia empresarial, d'on s'esdevindrà la cultura de la mateixa. Tot i això, en l'àmbit pràctic, en l'època dels 90 encara no estava prou ben definit perquè els mateixos

directors de Comunicació es veien limitats i amb dificultats per culpa dels altres departaments. Diferents responsables, per exemple, els directors de màrqueting o recursos humans, consideraven el seu càrrec com un intrusisme en les seves responsabilitats.

La dècada dels 2000: S'acaben de consolidar tots els factors que s'estaven desenvolupant en els anys 90, l'empresa ja no val tant pel que té, sinó pel que és i representa. Per això, l'empresa es pregunta de quina manera vol guanyar beneficis, no tot val, ja que la societat els hi demana informació, una responsabilitat i una transparència, que fins ara no havia demandat. A l'hora d'implementar una nova estratègia o acció, no sols es tenen en compte les repercussions operacionals sinó també les repercussions en la reputació. I això afecta a tots els actors implicats, com proveïdors, clients reals o potencials, comunitat, inversors, accionistes, etc. Aquesta realitat i necessitat de gestió comunicativa definida i amb responsabilitat la porten els directors de comunicació de cada empresa de manera molt més concreta. S'aprofundeix en els intangibles que abans s'havien anomenat, com la identitat, la marca, la cultura, RSC. Tot i això, la figura del director de comunicació encara no és present en moltes empreses o, si més no, no el consideren com un dels càrrecs clau.

2.2.6. EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓ

Ramon Freixa assegura que, avui dia, una empresa o institució sense un Director de Comunicació que aglutini la comunicació interna, institucional i externa, no pot existir, i, si existeix, està a la vora del caos, o rendeix un 75% menys del que podria arribar (Freixa citat per Enrique, Madroñero, Morales, Soler, 2008). Així doncs, el Director de Comunicació és crucial per qualsevol empresa i la seva comunicació.

Tal com diu Joan Costa, actualment encara no són unànimes les opinions en front de les responsabilitats que ha d'assumir un Director de Comunicació i els principis que defineixen la Direcció en Comunicació (Costa, 2011). L'autor continua explicant que el DIRCom és l'assumpció d'una filosofia holística, d'un pensament estratègic i global i una actitud ètica a favor de l'eficàcia de l'organització, de la seva utilitat i reconeixement social. Aquest, se serveix dels seus coneixements i habilitats com a estrateg i gestor de les comunicacions i assumeix una triple naturalesa empresarial, relacionades amb factors claus en l'empresa com la direcció, la iniciativa, la integració,

l'estratègia, la gestió, l'administració dins les relacions socials internes i externes i l'escolta dels problemes i de les necessitats interns i externs de l'empresa.

Joan Costa atribueix al director de comunicació tres característiques, estrateg, generalista i polivalent (Costa, Red DIRCOM):

Estrateg: Es tracta de la primera paraula que el defineix. És l'habilitat i la intel·ligència per comunicar amb èxit. L'estratègia va amb concordança amb l'acció, sempre relacionada amb totes les altres parts de l'empresa.

Generalista: Designa una visió global, integral i innovadora, l'anomenada visió holística, on el tot és més important que la suma de totes les seves parts. El DIRCom és la persona generalista en un context de persones súper especialistes, aporta la visió global i universal del tot de la comunicació empresarial, ajuntant cada una de les parts i interconnectant-les.

Polivalent: Té diversitat de funcions i responsabilitats. És el creador dels mètodes d'acció: definició de polítiques, estratègies de comunicació i d'imatge. Col·labora directament amb els membres més importants, dirigents de l'empresa i les direccions de cada departament

El DIRCom també es defineix com l'encarregat de "planificar, dirigir i coordinar totes les activitats de comunicació i intangibles empresarials" (Enrique, Madroño, Morales, Soler, 2008), a aquesta definició s'afegeix que és "el responsable de coordinar i integrar totes les activitats i/o tècniques de comunicació i de gestionar els intangibles, mitjançant el seguiment d'un Pla de Comunicació, dissenyat conforme les polítiques empresarials i ideat amb el propòsit d'assegurar la imatge global de la comunicació i enfortir la seva reputació; considerant les expectatives dels principals stakeholders" (Enrique, Madroño, Morales, Soler, 2008), que serien empleats, societat i clients.

El **perfil del DIRCom** es perfila en el següent quadre (Enrique, Madroño, Morales, Soler, 2008):

Formació	Aptituds	Responsabilitats	Organització
<ul style="list-style-type: none"> - Relació amb els mitjans de comunicació - Estudis en l'àmbit de les ciències de la comunicació, 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrateg - Negociador - Convencent 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la marca i gestionar els intangibles - Implementar i desenvolupar la cultura 	<p>Depèn dels interessos de cada organització, el DIRCom estarà ubicat a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al costat del màxim

com Periodisme, Semiòtica, RRPP o Publicitat.	- Autodidacta	corporativa	executiu: president, consell delegat o director general.
- Gestió d'empreses	- Analític	- Gestionar la reputació corporativa	- Com a staff o com a òrgan línia
- Habilitats directives	- Imaginatiu	- Elaborar un manual de gestió de la comunicació	En molts casos el DIRCom és membre del comitè directiu.
- Màrqueting	- Crític	- Fer executar el pla global de comunicació	
- Recursos Humans	- Empàtic	- Vetllar per la imatge de la marca	
- Comunicació política	- Líder	- Dissenyar i aplicar protocols	
- Dret	- Creatiu	- Assessorar a la Presidència o al Consell	
- Protocol	- Emprenedor	- Coordinar les comunicacions	
- Angles	- Innovador	- Exercir el rol de portaveu	
- Noves Tecnologies aplicades a la comunicació	- Flexible	- Relacionar-se amb els mitjans de comunicació	
- Coneixement de tècniques d'investigació	- Hàbil comunicador		
	- Capaç de motivar		
	- Visionari		
	- Amb actitud positiva		
	- Gestor de crisis		

Figura 4. El perfil del DIRCom (Enrique, Madroñero, Morales, Soler, 2008)

2.2.7. L'ORIGEN DEL DIRCOM

La figura del DIRCom va néixer a Europa, concretament a França, al voltant de la dècada del 1970, es va estendre durant els 80 i als 90 es va consolidar als altres països avançats. La seva aparició va coincidir amb l'aparició de la cultura de l'empresa, on les mateixes empreses amb el DIRCom, de forma espontània, van suplir les noves necessitats pròpies.

Per entendre millor el naixement del DIRCom, Joan Costa, contextualitza el seu naixement analitzant la situació d'aquell moment i els seus antecedents, context el que divideix en 3 etapes (Costa, 2011):

- **1908:** Estats Units i Europa tenen models organitzatius molt diferents, que van marcar la industrialització del s. XIX. Als EUA hi havia un model basat en la productivitat i el capitalisme, impulsat per Taylor i Ford. Aquest era un model imposat, el qual es basa en la divisió de treball, el sistema jeràrquic, l'explotació de l'obrer i la burocràcia. En canvi a Europa sorgia un model oposat, que es regia per un sistema on es valorava la qualitat, la innovació, la seguretat, l'estètica dels productes, la valoració de les persones i les seves relacions socials. Tenien una organització empresarial basada en la integració, la motivació, el treball en equip i la formació de l'empleat.
- **1948:** Es tracta una etapa molt breu, però molt potent, la qual Joan Costa anomena com "el Big Bang del segle XXI" que fa canviar la civilització i desencadena grans canvis en el món socials, tecnològics i científics com:
 - L'eix econòmic es basa en el servei els intangibles i els valors, quan abans estava basat en el producte material, en la producció.
 - Hi ha una revolució telemàtica que facilita l'emmagatzematge i el tractament de dades, els càlculs ultraràpids o les simulacions, entre d'altres.
 - Es produeix una explosió mediàtica de tecnologies a escala massiva: la televisió, les telecomunicacions, la telemàtica, la digitalització,...
 - L'ètica cobra importància: els drets humans, la responsabilitat social, la reputació, l'equitat, l'ètica empresarial són valors emergents en el sistema social.
- **Durant els anys 70:** El Big Bang del segle XXI crea una nova realitat. Primerament, la ruptura amb el moviment productivista i capitalista d'industrialització imposat pels EUA. S'aposta per un sistema organitzatiu més similar a l'Europeu, que valora la maraca i aposta per la descentralització, la motivació i confiança cap als treballadors, cedint-los responsabilitats empresarials. En aquest panorama, les empreses veuen la necessitat de construir una imatge, integrar les comunicacions, que els acabaria portant a la creació de la figura del DIRCom. L'any 1979, neix la cultura de l'empresa i el pla de comunicació intern, que ajudaria a fer circular per la cultura empresarial entre els membres de l'empresa i donaria suport a aquesta nova figura clau de la comunicació empresarial. La paraula DIRCom com a tal, neix a França,

el 1980, en associacions de professionals de la comunicació, la principal associació promotora d'aquest nou concepte va ser *Entreprises et Médias*.

2.3. LA COMUNICACIÓ A L'EMPRESA DE MODA

Per parlar de comunicació i gestió de marques de moda en aquest apartat del treball es té en compte, de manera molt important, la informació de Paloma Díaz Soloaga proporcionada al seu llibre "*Comunicación y gestión de marcas de moda*", la qual és doctorada en Publicitat i Relacions Públiques, va treballar durant 5 anys a la revista Telva i que dirigeix el títol en Comunicació i Gestió de la Moda del Centre Universitari Villanueva. També ha estat professora visitant del *Fashion Institute of Technology*, de la Universitat Harvard i de la Universitat d'Illinois.

Díaz Solaga expressa que la moda, com qualsevol altra marca o negoci, està subjecte a les lleis del mercat i al seu procés de producció. En el cas de la seva comunicació: producte i comunicació sempre van molt units, ja que durant la fase d'ideació del producte ja es té en compte l'aposta per la novetat i la cerca de tendències mitjançant investigacions sociològiques i antropològiques de la societat en tots els àmbits, que donen senyals del que pot funcionar. Gràcies a aquests estudis, les indústries de moda consolidades aconsegueixen dirigir-se no només al consumidor actual, també al consumidor potencial (Díaz Soloaga, 2014).

2.3.1. ELS PÚBLICS DE L'EMPRESA DE MODA

Els stakeholders identificats en l'empresa de moda són (Díaz Soloaga, 2014):

- **Propietaris:** les empreses poden estar formades per amos unipersonals o accionistes. Tot i que no existeixen gaires empreses de moda que estiguin a borsa, hi ha diverses maneres de comunicació entre empresa i propietaris, com pot ser la Memòria Anual o les cartes de comunicació de dividends, la convocatòria de la junta ordinària d'accionistes o les cartes o comunicats puntuals.
- **Directius i caps mitjans:** Perquè l'empresa segueixi l'enfocament d'empresa stakeholder és molt important que la direcció consideri la comunicació com un factor clau i estratègic, que suportin les accions

comunicatives proposades pel DIRCom, per tal d'aconseguir una imatge coherent de la firma.

- **Empleats:** L'objectiu principal és aconseguir una cultura empresarial humana, càlida i enriquidora, ja que la necessitat constant de crear noves col·leccions per mercats completament diferents fa que es generin relacions comunicatives entre empleats de diferent rang de gran intensitat. Per això, es necessita establir diversos canals de comunicació interns, que serviran no sols per aconseguir aquesta cultura empresarial, sinó per informar els treballadors de la situació de l'empresa de primera mà.
- **Proveïdors:** encarregats de subministrar les matèries primeres i els productors de processos intermedis. La manera d'establir comunicació amb aquests públics pot ser a través d'una intranet o de butlletins interns, els temes poden estar relacionats amb la Responsabilitat Social Corporativa, com els pactes mundials que respectin els drets humans i dels treballadors dels països on es produeixen les peces, per tal de millorar la relació de l'empresa amb aquests actors.
- **Distribuïdors:** l'empresa de moda sempre busca que els seus productes siguin accessibles en el menor temps possible i que els clients trobin el producte que espera on i quan espera, per això, cada vegada és més important la creació de canals de comunicació específics pels distribuïdors, per tal d'aconseguir una fluïdesa de comunicacions entre distribuïdors i empreses de moda.
- **Clients:** De l'afirmació "el client té la raó" hem passat a "el client forma part de l'empresa". Actualment s'estudia amb deteniment tots els tipus de clients que pot tenir una empresa de moda: els seus gustos, comportaments a l'hora de comprar, el seu grau de satisfacció en la compra i la interacció continua i immediata entre empresa i clients, ja sigui per xarxes socials, correu electrònic, atenció telefònica,...
- **Administració pública:** la companyia s'ha d'ajustar a les diferents normes i legislacions, tràmits, subvencions tant a escala regional, com nacional i internacional.
- **Mitjans de comunicació:** donen una dimensió pública a l'activitat de l'empresa, que l'ajuden a arribar a la societat. Poden establir comunicació a través de publicitat convencional o de peces elaborades pels periodistes, a aquestes últimes les audiències els hi donen més importància. Les

empreses de moda han d'estar en contínua comunicació amb els mitjans de comunicació.

- **Líders d'opinió i prescriptors:** públics qualificats en la moda, la seva opinió es difon ràpidament. Pot ser un professional reconegut de la moda o una persona que tingui influència parlant de diferents temes. El prescriptor és una figura més propera a la vida quotidiana del consumidor, un exemple en seria els *bloggers* de moda.
- **Entitats de la societat civil:** s'encarreguen de defensar els interessos dels associats, moltes vegades tenen veu en l'administració i representen al sector estranger. Aquestes poden ser grans col·laboradores amb l'empresa de moda, ja que poden compartir accions de RSC, entre d'altres.
- **Competència:** En un entorn cada vegada menys definit, a vegades aliar-se amb el competidor pot ajudar a aconseguir objectius que independentment cap de les empreses podria haver assolit.

2.3.2. TIPUS DE COMUNICACIÓ DE MODA

A l'hora de portar a terme la comunicació de moda, com qualsevol comunicació d'empresa, necessita molt de treball i anàlisi, per això moltes de les parts d'elaboració de la comunicació són similars a la de qualsevol empresa. Sempre s'ha de tenir en compte tots els públics anomenats anteriorment per decidir com es comunicarà, la integració de totes aquestes comunicacions i la centralització d'aquestes en un únic departament, el departament de comunicació.

No obstant això, la comunicació en l'empresa de moda té algunes particularitats que la diferencien de les altres empreses, aquestes particularitats sobretot van molt relacionades amb les comunicacions integrades del màrqueting i les actuacions exteriors de l'empresa.

Per començar amb una visió general primer de tot es presenten els tipus de comunicació que hi ha al sector de la moda (Díaz Soloaga, 2014):

- **Comunicació convencional:** televisió, revistes, ràdio, Internet, diaris, cine i tanques.
- **Relacions públiques:** establir un clima favorable amb tots els públics interessats de l'empresa.

- **Màrqueting directe:** correu electrònic, butlletins, telemàrqueting, CRM, accions en xarxes socials, enviaments especialitzats, etc.
- **Patrocini i mecenatge:** finançament d'activitats externes a l'empresa, en termes generals, moda i art acostumen a estar tradicionalment vinculades, ja que s'influeixen entre elles.
- **Esdeveniment especial:** cada vegada és més important, es tracta del lloc de trobada entre la marca, la premsa i altres públics.
- **Product placement i branded content:** presència de les marques en l'àmbit audiovisual, com en el cinema, sèries de televisió, concursos...
- **Visual merchandising:** conjunt d'activitats que l'anunciant desenvolupa al punt de venda per desenvolupar l'experiència de compra del client. Té a veure amb l'aparadorisme, la localització del producte en l'espai físic de la tenda o la creativitat posada en la tenda més representativa de la marca (*flagship store*).
- **Comunicació corporativa i institucional:** encaminada a transmetre el sentiment de pertinença a un equip als accionistes i treballadors mitjançant accions de RSC com el compromís amb el medi ambient o les polítiques de conciliació entre treball i família.
- **Serveis postvenda:** accions i serveis prestats als consumidors que ja han comprat, es tracta d'una ampliació del concepte de garantia.

2.3.3. EINES EN LA COMUNICACIÓ DE MODA

Aquests diferents vessants de la comunicació de moda, utilitzen diferents **eines** per portar-les a terme (Díaz Soloaga, 2014):

En l'àmbit de les **relacions públiques** sobretot es busca establir un clima favorable amb els periodistes i altres comunicadors per tal de crear **publicity**, és a dir, que el mitjà de comunicació publiqui informació positiva de la teva marca, ja sigui elaborada íntegrament pel periodista o a partir de les notes, dossiers de premsa, o altres materials que el gabinet de premsa de l'empresa li hagi enviat anteriorment.

La relació entre l'empresa de moda i els **periodistes** és una de les eines més importants que s'utilitzen. Per això les empreses fan ús de la nota de premsa, la convocatòria de premsa, el dossier de premsa, l'enviament de materials, el material gràfic i audiovisual, l'esmorzar o dinar amb els periodistes, la visita a la fàbrica o a la

seu central, el viatge esponsoritzat, el clíping i l'estudi patrocinat per aconseguir una relació positiva i continuada amb aquests.

L'**esdeveniment especial**, tal com abans hem dit, cobra rellevància, ja que està demostrat que les marques que romanen ocultes durant un ampli període de temps són menys escollides en el punt de venda. L'esdeveniment especial es pot veure reflectit en la convocatòria privada de periodistes i persones importants per l'obertura d'una nova botiga, la presentació d'un nou producte, la celebració de l'aniversari de l'empresa, etc. Sempre s'haurà de tenir en compte l'objectiu final de l'esdeveniment. El que sempre funciona per cridar l'atenció en els esdeveniments i, per tant, una major cobertura mediàtica és la presència de **celebrities**.

També és important tenir en compte la **passarel·la**, aquesta és l'ocasió perfecta per compartir les creacions de la marca en imatges portadores de la filosofia de la marca. Les passarel·les més importants són les de Milà, París, Nova York i Londres.

Una altra eina derivada dels esdeveniments és el **showroom**, que és el lloc on s'exposa la col·lecció perquè els periodistes, fotògrafs i estilistes tinguin accés a ella, allà poden escollir diferents peces per elaborar els estilismes que seran publicats als mitjans.

Quant a l'aspecte de **patrocini** i **mecenatge** caldria afegir el fet de vincular la marca de moda al món de la creació artística sempre és positiu perquè eleva els aspectes intangibles de la marca. Amb unes altres paraules, es dignifica el producte, que passa a ser considerat una obra d'art.

L'ús d'**Internet** ha fet canviar la manera de comportar-se del consumidor, per això, també ha canviat la manera de comunicar de les empreses, que volen apropar-se més al carrer, fent que els mateixos consumidors siguin els que parlen de la marca. D'aquesta nova manera d'entendre la comunicació, se'n deriven eines com el **community manager**, els **lip-dub** i els **flashmob**. També el **màrqueting viral**, que és el resultat d'una campanya que s'ha estès per contagi. Al mateix temps, existeix el **buzz marketing**, que és molt similar al màrqueting viral, però aquest s'estén pels mitjans convencionals. A banda d'això, també s'utilitza el **branded content**, el qual consisteix en l'elaboració de continguts audiovisuals per part de la marca, la seva difusió es fa a través de xarxes socials com YouTube o Vimeo.

En relació amb les comunicacions fetes en el **punt de venda**, trobem que aquest tipus de comunicació s'ha convertit en l'eina de moda per excel·lència, ja que es tracta del

moment final, on el consumidor es troba amb la marca cara a cara. Des del *visual merchandising* i l'**aparadorisme** a l'**interior de la botiga**. L'aparadorisme té una rellevància singular, ja que és l'embolcall extern de la botiga, el qual s'utilitza com a ganxo per què els consumidors es decideixin entrar. Dins de la botiga també hi ha altres elements importants com, les **etiquetes**, el **servei cap al client**, el **catàleg**, que moltes marques l'utilitzen com a mètode de fidelització enviant-los de manera habitual als seus clients, o la **bossa**, que és, ni més ni menys, una forma de publicitat ambulant.

Per acabar, cal anomenar el **servei de postvenda**, que s'utilitza per fidelitzar al client, ja que els fa sentir pertanyents a una comunitat. A través de l'eina del **CRM** (Customer Relationship Management), la informació facilitada pels clients fa que la marca els pugui oferir un tracte personal i individualitzat, anomenat **màrqueting relacional**.

2.3.4. EL PERFIL DEL DIRCOM DE MODA A ESPANYA

Totes aquestes eines de comunicació són gestionades i integrades de manera estratègica i global pel director de comunicació de l'empresa de moda.

A grans trets, el perfil del DIRCom d'aquest sector a Espanya acostuma a ser una dona entre els 25 i 45 anys, llicenciada en Periodisme, on més d'un 20% d'aquestes tenen un màster o doctorat (Villena, 2014). D'aquesta manera podem observar que hi ha una feminització de la disciplina de comunicació, on un 80% dels llocs de la mostra analitzada per Villena els ocupen les dones. A més a més, cal destacar la comunicació del DIRCom amb la direcció general és directa en el 100% de la mostra i que la direcció de comunicació s'ocupa tant de la comunicació interna com de l'externa.

3. QÜESTIONS D'ESTUDI:

Les qüestions d'estudi estan organitzades en el següent diagrama:

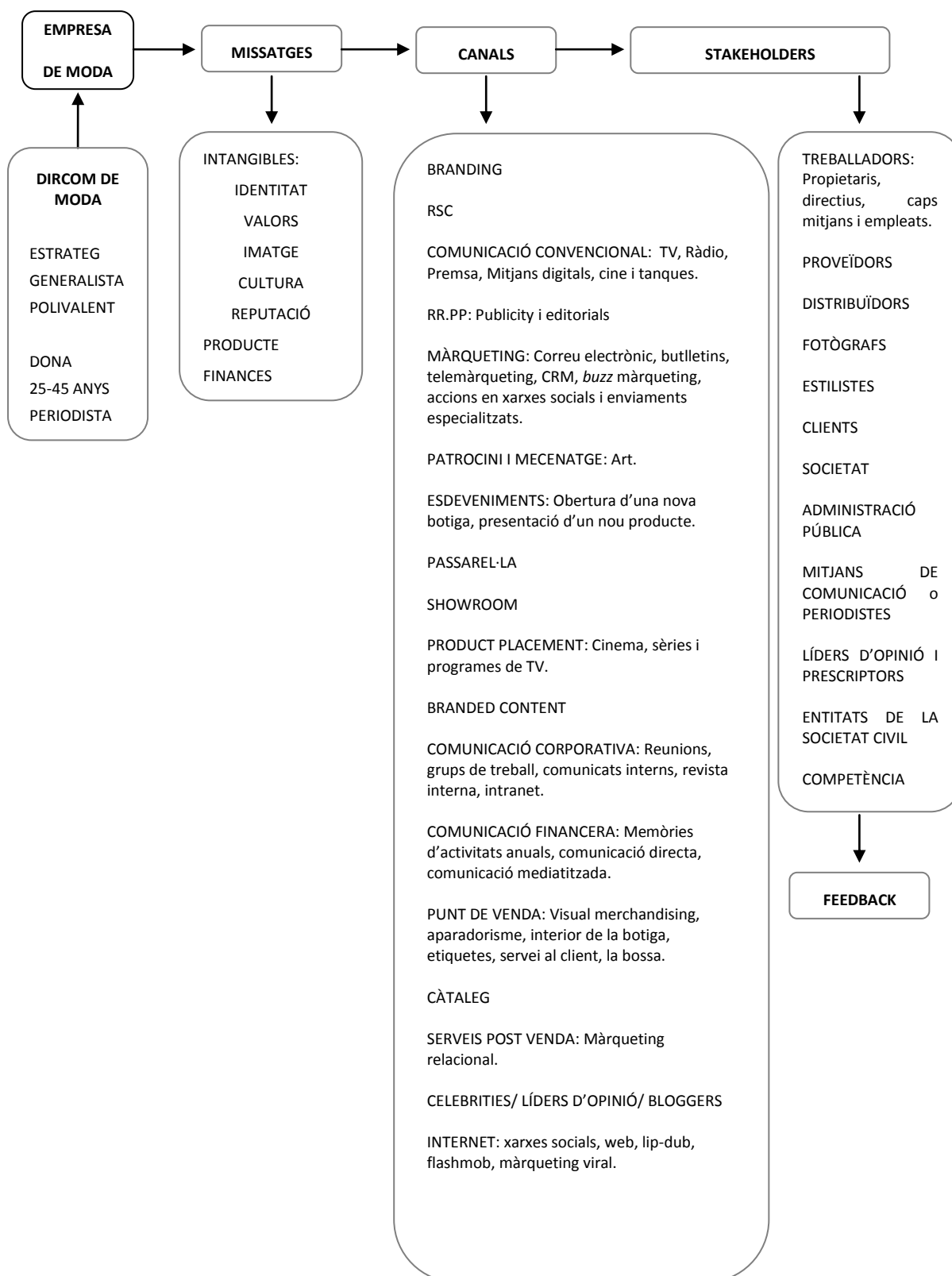


Figura 5. La comunicació de moda (elaboració pròpia)

Tenint en compte el diagrama exposat, basat en el marc teòric. Es planteja diferents qüestions concretes a abordar:

- Quina és la complexitat actual de la comunicació de moda?

La comunicació de moda està en constant comunicació amb un gran nombre d'*stakeholders*, molt diversos, treballadors, proveïdors, distribuïdors, botigues, col·laboradors, clients i la mateixa estructura de l'empresa. Per tant, un dels reptes més importants de la comunicació pot ser com els directors de comunicació aborden aquesta complexitat, que es basa en canals, missatges i públics.

- Quant d'importants són els intangibles en la moda?

En la moda els intangibles fan que una mateixa peça de roba adquireixi molts significats diferents segons la marca a la qual pertanyi. La comunicació de moda comunica un producte efímer, en tant que una peça té valor durant una temporada. Per tant, la marca adquireix un valor molt gran i la creativitat i el disseny poden tenir molta importància. Fins a quin punt es ven el producte o es un estil de vida? Per tant, és important resoldre la qüestió de com gestionen els intangibles de la marca, és a dir, identitat, imatge, marca, cultura corporativa, reputació i valors.

4. METODOLOGIA DE CAMP:

Per fer aquest treball es realitzaran **entrevistes en profunditat** i de caràcter qualitatiu a diversos Directors de Comunicació de moda espanyols. D'aquesta manera a partir de les conclusions d'aquests professionals, s'aconseguiran unes conclusions finals a escala global gràcies a unes qüestions generals. Per això, les **qüestions generals** són aquelles preguntes formulades de la mateixa manera a tots els DIRComs, que s'utilitzarà en el treball per comparar les conclusions de cada un. No obstant això, cal dir que, durant les entrevistes, és possible que sorgeixin qüestions de caràcter específic, les quals són d'interès pel DIRCom de moda entrevistat

Tenint en compte que les qüestions d'estudi es basen en la complexitat de la comunicació i els intangibles. L'entrevista general ha d'anar dirigida a resoldre els aspectes d'aquests dos conceptes.

A continuació les qüestions generals:

Primerament, es contextualitzarà la grandària del departament de comunicació i la seva influència en la resta de l'empresa, tenint en compte que: com més influent és, més important és per l'empresa. A més a més, l'estructura d'aquesta empresa ens revelarà part de la complexitat d'aquesta:

1. Com s'organitza la vostra empresa? És a dir, com és, a grans trets, el seu organigrama?
2. Diríeu que té una estructura complexa? Per què?
3. Quin lloc ocupa la comunicació dins de l'organigrama?
4. Quin percentatge aproximat inverteix la vostra empresa en comunicació? En quins àmbits inverteix més, correspon amb el que més està creixent?
5. La direcció de comunicació ocupa el lloc que li correspon a l'organigrama?
6. La direcció de comunicació participa en els òrgans de decisió de l'empresa? Forma part/Assisteix del comitè de direcció?
7. Quines funcions té la direcció de comunicació? Quina tasca realitza?
8. Quantes persones treballen a la direcció de comunicació?
9. I quines són les seves funcions, com a director de comunicació?

Un cop avaluat el departament de comunicació i les funcions del DIRCom dins l'empresa s'avaluaran els intangibles del negoci:

10. Quina és la missió principal de la vostra empresa?
11. Què diríeu que defineix els vostres productes?
12. Quines característiques té la vostra marca? Què us diferencia de la competència?
13. Quins valors transmet la vostra marca? Què és el que ofereix als vostres clients?
14. Quins són els valors de marca que voleu potenciar o creieu que cobriran importància de cara al futur i per què?

Com abans s'ha esmentat, una part important de la complexitat de la comunicació de l'empresa de moda és de quina manera comunica els seus missatges als públics, per això s'han elaborat les següents preguntes:

15. Quin és el vostre públic objectiu?
16. A qui us adreceu? Qui són els vostres públics prioritaris?
17. Com us comuniquen amb ells? (Amb tots els vostres públics)
18. Quins és el missatge principal que comuniquen? Canvia el missatge segons el públic?
19. Quina creieu que és la percepció que tenen els vostres clients sobre la vostra marca? (pel que fa a imatge i reputació)
20. Quina importància li atorgueu al disseny, a la creativitat? I al procés de producció?
21. Produïu vosaltres directament o teniu externalitzada la producció? Teniu una xarxa de col·laboradors molt extensa? Intervenien tercers?
22. Per què heu decidit organitzar la xarxa de vendes d'aquesta manera? Com és la vostra xarxa de vendes? (Botigues pròpies? Franquícies? Boutiques genèriques? On-line?)
23. Quina relació teniu amb els vostres proveïdors?

Finalment, com a conclusió, es faran unes preguntes generals sobre l'opinió del DIRCom en els reptes comunicatius de l'empresa:

24. Quins reptes us plantegeu des de la direcció de comunicació per als pròxims anys?
25. Com creieu que evolucionarà la vostra marca durant els pròxims anys?

5. INVESTIGACIÓ DE CAMP:

5.1. INTRODUCCIÓ:

Aquest treball recull les opinions de diferents Directors de Comunicació d'empreses de moda amb rellevància en el mercat del país. Les entrevistes s'han fet a Ona Bascuñán, directora de Comunicació de H&M; Jordi Romañach, director de Comunicació del Corte Inglés a Catalunya, juntament amb Eva Franqués, directora de Comunicació del departament de moda del Corte Inglés a Catalunya; Mariona Sans, directora de Comunicació de Pronovias, i, finalment a Eulàlia Agustí, directora de Comunicació de Punt Roma.

Cal recordar, que aquestes entrevistes són de caràcter semi estructurat, ja que així les respostes es poden comparar.

5.2. ONA BASCUÑÁN, DIRCOM H&M

Ona Bascuñán és Responsable de la comunicació d'H&M a Espanya i Portugal des de 2006, es va llicenciar en Periodisme a la Universitat Autònoma de Barcelona i va fer un màster en Comunicació i crítica d'art a la Universitat de Girona. També va estudiar Cinema i Art Contemporani a la Universitat Internacional d'Amsterdam. Anteriorment, va ser membre del gabinet de premsa del rectorat de la Universitat Autònoma de Barcelona i membre del departament de premsa i comunicació de la Fundació Catalunya Caixa.

A continuació, un resum dels temes tractats²:

- **Organigrama de l'empresa:** H&M és una gran multinacional sueca, que es divideix en diverses filials. En el cas d'Espanya, la direcció general de la filial espanyola controla tota la península, és a dir Espanya i Portugal. Després hi ha diversos departaments dedicats a recursos humans, màrqueting, comunicació i premsa, personal, expansió, comptabilitat o informàtica. A més a més, divideixen el país en diverses àrees segons un nombre de botigues, on un grup de 5 o 6 persones, on cada persona pertany a un departament diferent, donen assistència aquella zona. Tot i que hi ha una jerarquia, Ona Bascuñán definiria l'organigrama molt horitzontal, ja que hi ha pocs comandaments intermedis.

² Es pot consultar l'entrevista completa a l'apartat dels annexos.

La comunicació la defineix com complexa a escala internacional, ja que hi ha més de 100.000 participants en l'empresa, utilitzar un llenguatge comú en diferents mercats i cultures és molt complicat però a escala estatal és senzilla.

- **Departament de comunicació:** Un aspecte que destaca és que comunicació i màrqueting són departaments separats, tot i que treballen conjuntament i el pressupost, d'un total del 3%, també s'engloba de manera conjunta. Al departament de comunicació es porta les relacions públiques i la relació amb els mitjans, per tant, no hi ha comunicació directe amb el client. Al departament de comunicació es destaca la creixent inversió en relacions públiques i altres necessitats comunicatives com la relació amb bloggers, celebrities, freelance com fotògrafs, o estilistes, i fòrums. El departament de comunicació toca diverses àrees, i hi ha un especialista en cada àrea, no sols de moda, sinó també de comunicació corporativa, comunicació interna, de finances, de sostenibilitat...
- **Influència del director de comunicació o del seu departament:** la considera molt alta i que ha adquirit molta importància en els últims dos anys, ja que ha crescut molt el poder d'opinió dels clients i el departament de comunicació és qui s'assabenta sobre el que s'està dient sobre la marca i que demanen els clients.
- **Funcions del director de comunicació:** decidir les tasques de comunicació i el seu pressupost. Gestió i formació d'equips i del departament, estar en contacte amb els altres departaments per complir els objectius de l'empresa i establir els objectius del mateix departament, dels quals s'ha de fer un seguiment exhaustiu. També tenir un coneixement al detall del tipus de mercat, saber qui són les persones rellevants en el món de la moda, de la sostenibilitat i de les finances. Fer un seguiment del *clipping* diàriament, estar atent a possibles crisis, assessorar a la resta de departaments.
- **Missió i valors de l'empresa:** Proporcionar un producte per tots, de qualitat i respectant la sostenibilitat. Que la gent se senti lliure vestint el seu propi estil a H&M, que no consideri que se li està imponent cap tipus de tendència o look, encara que se li faran suggeriments, tot relacionat amb la qualitat, el preu i la sostenibilitat. És a dir, que la roba estigui en sintonia amb la personalitat de qui la porta i que s'hagi fabricat èticament.

- **Valors de futur:** aquests mateixos valors són els que han sigut quasi des del principi, però van guanyant pes el de la sostenibilitat.
- **Públic objectiu de l'empresa:** el principal és la dona d'entre 25 – 45 anys, però segons la col·lecció o campanya abastim a tot tipus de públics.
- **Maneres de comunicar amb el públic:** la comunicació principal amb el client la té màrqueting, el departament de comunicació conversa amb mitjans de comunicació, influencers o líders d'opinió, també amb altres actors com organitzacions o empreses sobre sostenibilitat.

Les maneres de comunicar-se amb el client vénen marcades per la central, i el departament de comunicació l'adapta al mercat local, ja que, el principal és entendre el *target* i el seu tipus de llenguatge. A part cada campanya té una estratègia diferent.

La comunicació amb els mitjans és diària, sobretot amb la premsa de moda, tan físics com on-line. També existeix la comunicació amb estilistes i fotògrafs que són freelance, els quals col·laboren amb els mitjans de comunicació.

La comunicació financera és mensual, es realitza i s'envia un reportatge de les vendes del mes i trimestralment un informe amb l'evolució de les vendes.

La comunicació corporativa no la controla suècia, es prepara de manera local seguint unes pautes establertes per la marca.

Pel que fa a la comunicació de sostenibilitat, s'integra en tot el procés de producció i cada vegada ocupa més temps en el departament de comunicació, ja que aquest té poc coneixement i funciona de manera molt diferent segons la cultura del país.

Xarxes socials: són molt actius a les xarxes socials perquè generen molta informació. Tot té resposta i molt immediata. Gràcies a les xarxes socials han augmentat el nivell de reacció i d'escolta als clients i a la comunitat, la comunicació és més propera.

- **Percepció dels públics de la vostra empresa:** segons estudis interns que fa la mateixa empresa hi ha una percepció positiva, ja que la gent considera la marca com accessible, divertida i jove. La gent que sap que és de Suècia també ho identifica amb modernitat. Però són conscients que encara els hi falta molt de recorregut per ser la primera opció dels consumidors quan pensen en roba, ja que hi ha molta competència.

- **Xarxa de vendes:** La venda on-line, i les botigues, la majoria pròpies, excepte en alguns països, on són franquícies. Se situen en ubicacions comercials. No obstant això, segons els mateixos clients les tendes no son tot el còmode que haurien de ser, ja que es plantegen grans expectatives gràcies a la comunicació i l'experiència de compra és fluixa.
- **Reptes de l'empresa:** Entendre en el paper dels mitjans de comunicació, la seva evolució i la seva nova relació amb els clients, els clients ja no estan on abans estaven. Mantenir una bona reputació. Adaptar-se completament a la flexibilitat del mercat, cada vegada més local, també a les noves necessitats comunicatives per part de la relació amb bloggers i fòrums, amb els quals, de moment, no s'ha pogut crear un estàndard comunicatiu com amb els mitjans. La comunicació amb relació a la sostenibilitat, la qual és molt difícil d'adaptar a l'estratègia central i on s'ha de crear una base de dades d'actors rellevants dins d'aquest tema. La gestió del gran volum d'informació que comuniquem a les xarxes socials. La redefinició del concepte de botiga H&M, per millorar l'experiència de compra.
- **Percepció de l'evolució de l'empresa:** sobretot l'expansió a noves ciutats i mercats, la millora de l'experiència de compra i ser una empresa sostenible dins del mercat.

5.3. ENTREVISTA A JORDI ROMAÑACH, DIRCOM DEL CORTE INGLÉS, I EVA FRANQUÉS, DIRCOM DE MODA DEL CORTE INGLÉS A L'ÀREA DE CATALUNYA

Jordi Romañach és el Director de Comunicació del Corte Inglés a Catalunya des de 1991 i, juntament amb Eva Franqués, encarregada de la comunicació de moda, porten la comunicació de l'empresa i de la moda d'aquests grans magatzems. Romañach és llicenciat en Ciències de la Informació i diplomad en Publicitat per la Universitat Autònoma de Barcelona. També va cursar el màster en Informació econòmica de la Universitat de Barcelona i el Programa d'Estratègies de Patrocini Esportiu i Mecenatge Cultural de ESADE. Abans de treballar al Corte Inglés, va col·laborar en diversos mitjans de comunicació catalans, gabinets de premsa i en el departament de Presidència de la Generalitat de Catalunya. Eva Franqués porta la comunicació de moda del grup a Catalunya des del 2007 i es va llicenciar en Periodisme a la

Universitat Autònoma de Barcelona. Abans d'estar al grup va treballar per diversos mitjans de ràdio i televisió.

A continuació, un resum dels temes tractats³:

- **Organigrama de l'empresa:** primerament cal anomenar que el grup del Corté Inglés està format per diverses empreses com Hipercor, Sfera o Viatges el Corte Inglés, a part dels grans magatzems. Hi ha una direcció central i una direcció executiva de l'empresa a Madrid. A Catalunya, pel mateix pes de la comunitat, hi ha una direcció general i responsables per cada unitat de negoci, com si fossin empreses diferents, però depenen de la direcció general. Es tracta d'una estructura complexa perquè hi ha moltes empreses en el grup.
- **Departament de comunicació:** Per tot l'àmbit de Catalunya, al qual s'inclouen les empreses del grup que no pertanyen als grans magatzems hi ha un total de 7 persones al departament. Al departament es treballa per projectes que lideren una, dues o tres persones, en funció de la magnitud d'aquest projecte. A més a més, es fa una reunió setmanal.
- **Influència del director de comunicació o del seu departament:** El departament de comunicació depèn directament de direcció general, amb la qual hi ha una relació fluida, per tant té un pes i influència important.
- **Funcions del director de comunicació:** Relacions amb el gabinet de premsa, relacions institucionals, relacions econòmiques, màrqueting, RSC, filtrar o adaptar les comunicacions a Catalunya que vénen de Madrid, publicitat, relacions externes, vincular tots aquests coneixements i departaments en un de sol. El director de comunicació es caracteritza per tenir funcions molt variades i sense rutines, que fa créixer a la persona en molts àmbits i coneixements diferents, els quals no estaven plantejats, és necessària la flexibilitat i la capacitat d'actuació.
- **Missió i valors de l'empresa:** la capacitat de venda i procurar productes i serveis als clients. L'amplitud i varietat d'oferta, la qualitat i el servei. La gran capacitat multi marca. S'apropien dels intangibles de les marques disponibles al Corte Inglés.

³ Es pot consultar l'entrevista completa a l'apartat de annexos

- **Valors de futur:** Els mateixos que els d'ara, són una empresa amb els valors clars.
- **Públic objectiu de l'empresa:** com es tracta d'uns grans magatzems, es dirigeixen a tots tipus de públics.
- **Maneres de comunicar amb el públic:** Es prova de donar una imatge igual per tots els magatzems, segons la zona s'adapten a les necessitats dels consumidors i també a les dels proveïdors, doncs certes marques només els interessa estar ubicats en alguns dels nostres grans magatzems. El que sobretot s'intenta comunicar són les marques pròpies.
 Actualment valoren molt el paper dels mitjans de comunicació, considerat el públic prioritari a banda dels clients, amb els quals mantenen relacions contínuament, no sols publicitàries o de premsa i de col·laboracions en editorials, també atenen altres peticions dels periodistes per establir una bona relació amb els mitjans.
 Els *influencers* i líders d'opinió cada vegada els hi donen més importància, amb els quals també tenen relació, sobretot a través de les xarxes socials, però encara no tanta com als mitjans.
 En l'àmbit de la comunicació corporativa també hi ha la comunicació de finances, relacions laborals, sindicals, etc., el qual també és molt important. La comunicació interna, històricament, no l'ha portada el Corte Inglés, però actualment això està canviant.
 La relació amb els proveïdors també la consideren important, és una relació consolidada de respecte, ja que el Corte Inglés depèn d'ells.
- **Percepció dels públics de la vostra empresa:** hi ha una percepció molt similar a la missió i valors expressada anteriorment.
- **Xarxa de vendes:** El gran magatzem és el tipus de negoci que venen, estan per tota Espanya i Portugal. També tenen la tenda on-line, la qual també està disponible al Regne Unit, Irlanda i Holanda. Actualment també estan fent el que s'anomena *shop in shop*, on veus un estil diferent del magatzem per cada tipus de marca.
- **Reptes de l'empresa:** Conjuntar el multicanal a l'hora d'apropar-se al client, és a dir que l'empresa pugui respondre al client eficaçment a través de tots els canals,

llocs i moments possibles. Ser capaços de comunicar els nous canvis que s'estan produint en l'empresa, que inclou la captació de noves marques, de nous models de negoci, de noves plataformes on-line. També que el fet que cada vegada tindran més importància els líders d'opinió per sobre dels mitjans i portar la comunicació interna del grup.

- **Percepció de l'evolució de l'empresa:** Cada vegada més cap al panorama on-line, donant més visibilitat a la Responsabilitat Social Corporativa.

5.4. ENTREVISTA A EULÀLIA AGUSTÍ, DIRCOM DE PUNT ROMA

Eulàlia Agustí és l'actual Directora de comunicació de Punt Roma, la qual defineix el seu càrrec com a Responsable de Comunicació i Màrqueting. Es tracta d'una nova adquisició de l'empresa, ja que, fa 7 mesos que té aquest càrrec. El qual abans ocupava Laura Barta, que actualment és la Responsable de Publicitat i Màrqueting. Eulàlia Agustí fa més de 15 anys que està treballant en el sector de la Comunicació, la Publicitat i el Màrqueting, està especialitzada en l'estratègia. És diplomada en Publicitat per la Universitat Ramon Llull i, també, diplomada en Relacions Públiques per l'Escola Superior de Relacions Públiques de Barcelona.

A continuació, un resum dels temes tractats⁴:

- **Organigrama de l'empresa:** hi ha direcció general i per sota ja hi ha tots els departaments, com internacional, expansió, etc. Per tant, tot i que hi ha una jerarquia, l'organigrama és horitzontal. Sí que hi ha una cúpula directiva i sota aquests hi ha els diferents departaments.
- **Departament de comunicació:** El departament de comunicació depèn directament de direcció. Departament de comunicació i màrqueting són un mateix departament. Per tant, en l'àmbit de la publicitat, campanyes, comunicació per donar suport a botigues i franquiciat, organització d'esdeveniments, elaboració del catàleg, tot el relacionat amb la imatge corporativa de l'empresa. També la comunicació interna amb la resta de departaments i, és clar, la comunicació amb mitjans de comunicació i les xarxes socials. Tot el que té a veure amb imatge

⁴ Es pot consultar l'entrevista completa a l'apartat de annexos

corporativa, que pot incloure el disseny d'etiquetes, bosses, etc. Hi ha 5 treballadors al departament. Dues noies per la botiga on-line, un dissenyador gràfic, una altra encarregada de les xarxes socials i també el tema de col·laboracions amb emissores i altres mitjans. Una altra que porta mitjans de comunicació però en l'àmbit publicitari.

- **Influència del director de comunicació o del seu departament:** No hi ha cap tipus d'intermediaris amb direcció general, per tant la comunicació és important i té influència.
- **Funcions del director de comunicació:** Atenció als mitjans de comunicació i fer un seguiment sobre què es diu de la marca. A part de portar la comunicació de les dues col·leccions anuals, és a dir, la de tardor – hivern, i la de primavera – estiu, on sempre es fan notes de premsa i s'envien. També les obertures de noves botigues i el màrqueting.
- **Missió i valors de l'empresa:** Vendre, fidelitzar a la clienta i transmetre confiança, serietat i compromís, és a dir facilitar i donar una agradable atenció.
- **Valors de futur:** Tot i que la marca no vol canviar molt, sempre ha estat en la mateixa línia de valors, vol incorporar la joventut, per tal d'arribar a un públic més jove.
- **Públic objectiu de l'empresa:** Dona femenina, de 40 – 45 fins a 65 en amunt. El *target* principal per això se situa entre els 50 – 55 anys.
- **Maneres de comunicar amb el públic:** Amb la clienta, sobretot les revistes femenines i del cor. També a través del pla de fidelització per les clientes, el qual consisteix en enviar un correu setmanal amb informació de la marca i regals exclusius. Amb els treballadors, es fan diversos sopars l'any, una desfilada en l'àmbit intern per presentar la col·lecció. Amb els mitjans de comunicació a través de notes de premsa.
- **Percepció dels públics de la vostra empresa:** Bona, perquè les clientes repeteixen i són molt fidels, però massa centrada en el públic de gent gran.

- **Xarxa de vendes:** Hi ha la botiga on-line. Les botigues a Espanya, Portugal, Andorra i França són pròpies. En els altres països són franquícies, els quals reben un manual perquè s'adaptin a la cultura i manera de fer de l'empresa.
- **Reptes de l'empresa:** Augmentar la franja d'edat del públic objectiu de la marca, fer-lo més jove. Continuar cuidant la imatge de l'empresa.
- **Percepció de l'evolució de l'empresa:** de creixement i expansió a més països.

5.5. ENTREVISTA A MARIONA SANS, DIRCOM DE PRONOVIAS

Mariona Sans és la directora de Comunicació i màrqueting de Pronovias. Fa 2 anys que està a treballant a Pronovias, però només fa 7 mesos que està a l'empresa com a responsable del departament de comunicació i màrqueting. Va estudiar Publicitat i Relacions Públiques a la Universitat Ramon Llull i va fer un postgrau en màrqueting on-line a l'*On-line Business School*. Fa més de 9 anys que treballa pel sector de la comunicació i la indústria de moda, luxe i núvies.

A continuació un resum dels temes tractats⁵:

- **Organigrama de l'empresa:** A Espanya hi ha la seu central de Pronovias, per tant, és on hi ha la direcció general i els diferents departaments de vendes, franquiciat, recursos humans, etc.
- **Departament de comunicació:** el departament de comunicació i màrqueting estan ajuntats en un de sol. Hi ha un total de 22 treballadors en el departament, però si contenen únicament els destinats a comunicació, hi ha un total de 6 treballadors. En aquest departament bàsicament es tracta amb la comunicació amb mitjans de comunicació i periodistes, també estilistes, showroom, organització d'esdeveniments, contractació de celebrities, part de la comunicació interna, xarxes socials, blog, contingut de la web i assegurar que el contingut de la marca estigui unificat en tots els canals.

⁵ Es pot consultar l'entrevista completa a l'apartat de annexos

- **Influència del director de comunicació o del seu departament:** El departament de comunicació depèn directament de direcció general.
- **Funcions del director de comunicació:** Els mateixos esmentats anteriorment, bàsicament: mitjans de comunicació, esdeveniments, continguts digitals i web.
- **Missió i valors de l'empresa:** Vestir els somnis de totes les núvies del món. Es basen en la qualitat del producte i en el patrimoni que han creat pels seus 50 anys d'experiència en el sector de núvies, es tracta de la primera gran empresa del sector de bodes amb més antiguitat a escala mundial, això els fa pioners en tendències. Sobretot s'identifiquen amb l'amor, l'ofici, la il·lusió i la bellesa.
- **Valors de futur:** Els mateixos, perquè sempre han estat presents a la marca.
- **Públic objectiu de l'empresa:** Totes les núvies del món.
- **Maneres de comunicar amb el públic:** Amb les clientes a través de la publicitat i les xarxes socials, les quals han canviat radicalment la manera de comunicar. Amb les institucions el moment clau de comunicació és durant la preparació de la desfilada anual de la marca. Amb els mitjans de comunicació hi ha comunicació diàriament però, sobretot, la majoria de contingut es crea durant la desfilada. Amb els treballadors la comunicació es porta juntament amb el departament de Recursos humans. Amb els proveïdors també es té un contacte diari a través de reunions o accions concretes.
- **Percepció dels públics de la vostra empresa:** A Europa, ja que es coneix des de fa anys, sobretot transmet seguretat i qualitat. Als altres continents encara hi ha una feina de percepció. Però en general és bona.
- **Xarxa de vendes:** Pronovias està en 105 països i té 4000 punts de venda. En els quals té botigues pròpies, multi marca i franquícies. Pronovias no ven on-line, però mitjançant la seva web es pot reservar cita i trobar la botiga més pròxima. L'empresa li dóna molta rellevància a l'experiència de compra d'un dels moments més importants per la núvia i la seva família i amics, el de comprar el vestit. Per tant, es busca que sigui un espai que propici la màxima atenció i comoditat per la núvia.

- **Reptes de l'empresa:** Donar-se a conèixer als altres països, seguir enfortint la marca als països que ja coneixen Pronovias. Aconseguir fer missatges globals per les xarxes socials, les quals van dirigides a públics de tot el món, amb cultures i maneres de pensar molt diferents.
- **Percepció de l'evolució de l'empresa:** De cara al futur sempre busquen la frescor, la innovació i que la marca se segueixi considerant actual.

5.6. RESUM COMPARATIU DE LES ENTREVISTES EN PROFUNDITAT

DIRCOM TEMA	Ona Bascuñán H&M	Jordi Romañach i Eva Franqués Corte Inglés	Eulàlia Agustí Punt Roma	Mariona Sans Pronovias
Organigrama de l'empresa	Multinacional, jeràrquic – horitzontal	Grup empresarial i multinacional, jeràrquic - horitzontal	Multinacional , jeràrquic	Multinacional, jeràrquic
Departament de comunicació	Departament de comunicació i màrqueting separats. Es dedica un 3% del pressupost global. Relacions públiques. Relacions amb els mitjans de comunicació. Relacions amb bloggers, celebritats, estilistes i fotògrafs freelance i fòrums. Comunicació corporativa. Comunicació interna. Comunicació de finances. Comunicació de sostenibilitat. Xarxes socials.	Departaments de comunicació i màrqueting units. Es dedica un 5% del pressupost global. 7 treballadors en el departament. Reunions setmanals entre els treballadors. Es treballa per projectes.	Departament de comunicació i màrqueting units. 5 treballadors al departament. Publicitat. Comunicació a botigues i franquícies. Organització d'esdeveniments. Catàleg. Imatge corporativa. Comunicació interna. Relació amb mitjans de comunicació. Xarxes socials i web.	Departament de comunicació i màrqueting units. 7 treballadors al departament. Relació amb mitjans de comunicació. Relació amb freelance estilistes. Contractació de celebritats. Organització del showroom. Organització d'esdeveniments. Comunicació interna. Xarxes socials, blog i contingut web. Unificar el contingut de la marca en tots els canals.
Influència del	Alta. Depèn de	Alta. Depèn de	Alta. Depèn de	Alta. Depèn de

departament	direcció.	direcció.	direcció.	direcció.
Funcions del director de comunicació	Decidir les tasques de comunicació i el seu pressupost. Gestió i formació de l'equip. Estar en contacte amb la resta de departaments. Conèixer el mercat. Conèixer a les persones rellevants. Seguiment del clipping. Gestió de crisis.	Supervisió i gestió: Relacions amb el gabinet de premsa. Relacions institucionals. Relacions econòmiques. Publicitat i Màrqueting. RSC. Relacions externes. Unificar la visió global en el departament.	Atenció als mitjans de comunicació. Seguiment del clipping. Organització d'esdeveniments. Campanyes de les col·leccions	Mitjans de comunicació. Esdeveniments. Continguts digitals i web. Unificar missatges.
Missió i valors de l'empresa	Diversitat. Qualitat. Baix preu. Sostenibilitat. Llibertat d'estil. Valors consolidats	Amplitud i varietat d'oferta. Qualitat. Servei. Multi marca: apropiació d'intangibles. Valors consolidats.	Fidelització. Confiança. Serietat. Compromís. Valors assentats. De cara al futur: valor de joventut. Els anteriors consolidats	Complir somnis. Amor. Patrimoni. Seguretat. Ofici. Il·lusió. Bellesa. Valors consolidats.
Públic objectiu de l'empresa	Abasta tot tipus de públics.	Abasta tot tipus de públics.	Dones majors de 40 anys.	Futures núvies.
Maneres de comunicar amb el públic	Adaptació de l'estratègia central a l'àrea local. Campanyes publicitàries i xarxes socials. Mitjans de comunicació: diària. Públic financer: informes mensuals i trimestrals.	Adaptació de l'estratègia central a l'àrea local. Unitat dels magatzems amb les seves peculiaritats. Ressaltar les marques pròpies. Mitjans de comunicació: publicitat, notes de premsa, editorials i altres peticions. Gestió de relacions laborals i sindicals. Molt de respecte als proveïdors.	Elaboració de l'estratègia central. Clients: Premsa femenina i del cor. E-mailing. Treballadors: sopars i desfilada interna. Mitjans de comunicació: notes de premsa.	Elaboració de l'estratègia central. Clients: Publicitat. Xarxes socials. Desfilada anual. Contacte diari amb periodistes i proveïdors.
Percepció dels públics de la vostra empresa	Accessible. Divertida. Jove.	Els mateixos que els valors que té l'empresa.	Fidelitat. Per a dones grans.	Seguretat. Qualitat.
Xarxa de vendes	Botiga on-line. Botigues pròpies	Botiga on-line. Grans	Botiga on-line. Botigues pròpies.	Botigues pròpies. Multi marca.

	Franquícies Ubicacions comercials	magatzems propis.	Franquícies.	Franquícies.
Reptes de l'empresa	Entendre el futur dels mitjans de comunicació en la moda. Mantenir la reputació. Adaptar-se a la flexibilitat del mercat local. Simplificar les relacions amb els líders d'opinió. La sostenibilitat. La gestió de contingut de les xarxes socials. Redefinició de l'experiència de compra.	Conjuntar el multicanal. Comunicar l'evolució de l'empresa i els seus canvis. Importància dels líders d'opinió per sobre dels mitjans de comunicació. Comunicació interna.	Augmentar el públic objectiu. Cuidar la imatge de l'empresa.	Donar-se a conèixer als altres països. Enfortir la marca. Aconseguir missatges globals i efectius per les xarxes.
Percepció de l'evolució de l'empresa	Expansió. Bona experiència de compra. Sostenibilitat.	Més presència on-line. RSC.	Expansió.	Frescor. Innovació. Actualitat.

Figura 6. Comparació de les entrevistes (elaboració pròpia)

5.7. INTERPRETACIÓ DE RESULTATS

Primerament, veiem que els directors de comunicació que ens han proporcionat les dades pertanyen a empreses de moda molt diferents, però alhora amb semblances: són empreses on el seu negoci principal és la moda, estan presents a diferents països, en els quals tenen molts punts de venda físics i la seva organització és jeràrquica, però alhora flexible.

En tots els casos el departament de comunicació depèn de direcció general i es considera influent a l'hora de prendre decisions estratègiques que afectin l'empresa.

El departament de comunicació i màrqueting acostumen a estar unificats en un únic departament, i quan no ho estan, mantenen una relació molt estreta. Un altre fet a destacar és que el departament de comunicació afecta a molts dels camps i departaments de l'empresa i les tasques que actualment realitza sobretot estan relacionades amb: la relació amb els mitjans de comunicació, les campanyes publicitàries, les relacions amb els prescriptors de la marca, les relacions públiques, la comunicació corporativa, la comunicació interna, la comunicació digital, la comunicació

financera, l'organització d'esdeveniments i la tasca d'unificació de la imatge de la marca.

La figura del director de comunicació compleix les mateixes funcions que qualsevol altre membre de l'equip, destaca per gestionar i supervisar la relació amb els mitjans de comunicació i, en el cas de H&M, va més enllà, i dóna formació al seu equip. També caldria posar en rellevància que les característiques que els directors de comunicació que H&M, el Corte Inglés i Pronovias prioritzen en la figura del DIRCom són: la coneixença del mercat, la capacitat de reacció i flexibilitat i la capacitat d'unificar els missatges per tots els públics.

Els intangibles de les empreses de moda per les empreses es consideren sòlids, és a dir, sense perspectives de grans canvis cap al futur. Totes les marques contemplen valors intangibles d'alguna manera o altre més enllà del producte. Per exemple, H&M la sostenibilitat i llibertat d'estil, El Corte Inglés s'apropia dels valors de les altres marques, Punt Roma té la confiança i serietat, Pronovias l'amor, entre d'altres. Els directors de comunicació consideren tots els stakeholders importants, però sobretot destaquen: mitjans de comunicació, treballadors i proveïdors. Aquests asseguren que la percepció de la marca és molt similar als valors que volen transmetre.

Totes les empreses destaquen per l'elaborada xarxa de vendes que està disponible tant a escala nacional com internacional en ubicacions comercials. A més a més, totes tenen botiga on-line, menys *Pronovias* que posa al servei de la clienta la possibilitat de reservar cita o trobar la botiga més propera.

Els reptes de l'empresa són variables entre elles però tots estan d'acord que continuar cuidant la imatge és el principal. També apareixen reptes relacionats amb les xarxes socials, la gestió del multicanal i l'adaptació de missatges globals. H&M i el Corte Inglés també posen en rellevància el possible nou paper dels mitjans de comunicació enfront els líders d'opinió.

Entre les percepcions de futur també s'anomenen l'expansió, la responsabilitat social corporativa i la innovació.

6. CONCLUSIONS:

Com a conclusions principals, basades en les dues qüestions plantejades per analitzar podem veure:

Com a resposta a la primera qüestió, la qual fa referència a la complexitat de la comunicació de moda, es pot observar que aquesta complexitat és molt elevada perquè intervenen molts actors i stakeholders de diferents camps. Les empreses de moda estan amb contacte amb tots els departaments i depenen de la direcció general de l'empresa. Els seus stakeholders principals són clients, treballadors, mitjans de comunicació i proveïdors, per tant una de les principals tasques per part dels directors de comunicació és saber comunicar un missatge diferent a cada un d'aquests stakeholders, per mitjans diferents, ja sigui nota de premsa, reunions, esdeveniments, resum de comptes, etc. però, al mateix temps la cultura corporativa de l'empresa ha de ser present en aquests missatges. És important destacar que la comunicació amb treballador no està portada únicament pel departament de comunicació, normalment, hi ha projectes conjunts amb el departament de Recursos Humans. No obstant això, la percepció durant les entrevistes és que, cada vegada més, incideix el departament de comunicació en l'elaboració d'estratègies comunicatives per aquest públic.

Un dels principals reptes que ha hagut d'assumir els departaments de comunicació és l'escenari digital, el qual ha canviat la manera de comunicar-se amb els clients i que els hi ha suposat aprendre noves tasques.

Per una banda, la comunicació digital facilita l'anàlisi del mercat, ja que les estadístiques sobre què agrada o sobre què no agrada són molt més concretes. La veu del client o de la societat, s'ha fet més forta i això s'ha de tenir en compte alhora de comunicar, on cada cultura i territori, té les seves preferències i diàlegs amb la marca. També caldria assenyalar que la comunicació digital fa que molts dels missatges es globalitzin, per això la marca ha de tenir el repte de saber gestionar els seus continguts enfocats a la globalitat.

Per una altra banda, la comunicació digital ha fet que els mitjans de comunicació convencionals vagin perdent una importància progressiva enfront dels líders d'opinió més famosos de les xarxes, que tenen els seus propis blogs sobre moda. A les marques de moda els suposa un nou repte gestionar la comunicació amb els prescriptors de moda, la qual no està estandarditzada en pautes fixes, com les notes

de premsa pels mitjans, i amb cada líder d'opinió és diferent. També és important entendre la nova relació que pot haver-hi amb els mitjans de comunicació.

La comunicació de moda és un escenari amb una transformació constant, això també es pot considerar com un indicador de la complexitat. Per això, un dels principals reptes del DIRCom de moda és ser flexible i tenir els coneixements suficients per assabentar-se d'aquests canvis i saber guiar la comunicació en funció d'això.

Pel que fa a la segona qüestió plantejada a l'inici de la recerca, la qual fa referència a la importància dels intangibles, totes les empreses proven d'associar els seus productes a unes característiques que els defineixin més enllà de les característiques pròpies que pot tenir. És a dir, per exemple amor, sostenibilitat, bellesa o confiança són valors que es volen transmetre als productes. Es tracten d'uns valors importants per la moda, ja que tal com s'ha vist són quasi inamovibles al pas dels anys, això fa que hagin d'estar molt clars des de la creació de la marca perquè sinó, no es podrà crear una personalitat pròpia i diferenciadora d'aquesta, ja que el públic no tindrà una percepció clara del que representa. Els intangibles han de ser presents en els missatges que elabora la marca pels seus públics, i per això van relacionats amb la tasca de gestió unificada i global dels missatges, els quals han de perpetuar la imatge i reputació de l'empresa.

És important dir que aquest estudi només està basat en 4 entrevistes qualitatives per això, es tracta d'una aproximació i punt de partida per elaborar estudis amb un model d'anàlisi més complet sobre la temàtica, el qual podria incloure més entrevistes en profunditat o, altres mètodes d'investigació, com un qüestionari tancat i un altre obert dirigit a persones estratègiques del sector.

El treball obre expectatives a noves qüestions a abordar, com tractar el paper del departament de comunicació en les seves relacions amb el departament de recursos humans i els treballadors, també l'organització de la comunicació digital, la força dels líders d'opinió per crear popularitat a la marca o analitzar nou paper dels mitjans de comunicació a l'empresa de moda. Però, tal com he esmentat, és necessari fer nous estudis amb un model d'anàlisi extens, el qual permeti corroborar les conclusions extretes d'aquesta recerca.

7. BIBLIOGRAFIA

Bertalanffy, Ludwig von. (1981) *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. 2ª ed. Madrid. Fondo de Cultura Económica

Casado Molina, Ana M.; Méndiz Noguero, Alfonso y Peláez Sánchez, José Ignacio. (2011) "Nuevos retos en la gestión de la reputación corporativa. Del director de Comunicación al *Chief Reputation Officer*" Actas III. *Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. III CILCS. Universidad de La Laguna.

Costa, Joan. (2003) "Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI". *Razón y Palabras*, Nº 34 [en línea] <<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>> (Consulta 22/11/2014)

Costa, Joan. (2004) *La imagen de marca: Un fenómeno social*. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica.

Costa, Joan. (2011) *El ADN del DIRCOM. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. Tiana, Barcelona. Costa Punto Com.

Costa, Joan. "La especificidad del DIRCom" *Red DIRCOM* [en línea] <<http://www.reddircom.org/textos/espec-dircom.pdf>> (consulta 10/02/15)

Díaz Soloaga, Paloma. (2014) *Comunicación y gestión de marcas de moda*. Barcelona. Colección GGmoda.

Enciclopèdia catalana: Max Weber [en línea] <http://www.enciclopedia.cat/enciclop%C3%A8dies/gran-enciclop%C3%A8dia-catalana/EC-GEC-0223664.xml?s.q=max+weber+burocracia#.VJBkpFcs2fY>> (consulta 15/12/2014)

Enciclopèdia catalana: Taylorisme [en línea] <<http://www.enciclopedia.cat/enciclop%C3%A8dies/gran-enciclop%C3%A8dia-catalana/EC-GEC-0145163.xml#.VJBjplcs2fY>> (consulta 15/12/2014)

Enrique, Ana M.; Madroñero, M. Gabriela; Morales, Francisca; Soler, Pere. (2008) *La planificación de la comunicación empresarial*; Materials 202; Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona

Escuela de Periodismo y Comunicación de Unidad Editorial, Ona Bascuñán [en línea] <<http://www.escuelaunidadeditorial.es/programas/master/master-oficial-comunicacion-de-moda-y-belleza/profesores/ona-bascunan-2>>

González Esteban, Elsa. (2007) “La teoría de los stakeholders, un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa” *VERITAS*, vol II, nº 17. Pàgs. 205 – 224. [en línea] <<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2471547.pdf>> (Consulta 10/02/2015)

José Luis Fernández Fernández; (2012) “La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad”. *aDResearch ESIC*. Nº 6 Vol 6. Pàgs. 130 a 143 [en línea] <http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf> (Consulta 10/02/2015)

Marín Calahorro, Francisco; (2008) *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid. Editorial Fragua

Martínez, Inocencia; Olmedo, Isabel. (2010) “Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial” *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Volum 13, article 44. Pàgs. 59–77 [en línea] <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575810700190>> (consulta 20/02/2015)

Morató Bullido, Jordi. (2011) *Comunicació i Estratègia L'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona, UOC.

Objetivo Bienestar, Ona Bascuñán [en línea] <<http://revista.objetivobienestar.com/planetaresponsable/ponentes/ona-bascunan.html>> (consulta 30/03/2015)

Rodríguez Caballero, Juan Carlos (2003) Capítulo 10: “División del trabajo y crecimiento económico” en *La economía laboral en el período clásico de la historia del pensamiento económico*. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid. Facultad en Ciencias Económicas y Empresariales [en línea] <<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/jcrc/C-10.pdf>> (consulta 15/12/2014)

Rosario de Mateo Pérez, Laura Bergés Saura, Marta Sabater Casals, (2009); *Gestión de empresas de comunicación*, Sevilla; Zamora: Comunicación Social.

Villafañe, Justo. (2004) *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Pirámide.

Villena Alarcón, Eduardo. (2014) “La dirección de comunicación en las empresas de moda españolas.” *Razón y palabra* Número 86. COMUNICACIÓN Y CIUDADANÍA [en línea] <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N86/V86/11_Villena_V86.pdf> (consulta 13/02/2015)

8. ANNEXOS:

Entrevista amb Immaculada Urrea:

Què és una marca:

La paraula *brand*: ve de quan marcaven els animals.

La marca en el cas del *branding* la podríem definir com una empremta, una empremta que deixa una empresa en les seves audiències de consumidor i no consumidors. Una empremta positiva perquè una marca per ser recordada ha de ser memorable i per ser memorable ha de passar pel cor. I la paraula *recordar*, que ve del llatí, significa tornar a passar pel cor. Per això, per mi, una marca és una empresa que passa pel cor dels seus públics.

Com pot agafar significat una marca?

Creant identitat de marca que sigui coherent amb allò que la marca vol transmetre que sigui fonamentada amb uns valors, que tingui una visió clara per oferir i una marca que vulgui d'alguna manera transformar el món. Tot això, que segueix sent intangible, ho has de comunicar adequadament, això és el més important, i amb una estratègia coherent, perquè si no, no serveix de res.

Què vol dir transformar el món?

Un exemple molt bo és el d'una marca espanyola en l'àmbit de la moda: Ecoalf. És una marca de roba i complements, que fa jaquetes sobretot, samarretes... ecològiques. Tot el que fa i ven està fet amb material reciclat i reutilitzat. És a dir, les peces estan fetes amb material com ampolles de plàstic que les transforma en teixit. Llavors aquesta marca transforma el món aportant, reciclant i deixant un món millor pel futur.

Un altre exemple seria Dove, que tracta cremes, desodorants... I Dove diu a les dones que: les dones patim molts bombardejos de què hem d'estar guapes i hem de semblar supermodels i que ens hem d'assemblar a les dones que surten a les revistes. Però Dove li diu a les dones que la seva bellesa ja està bé com és. Perquè és una bellesa real. Perquè la bellesa natural és maca per si mateixa, ja que les dones a vegades tenen una autoestima molt baixa. Doncs això, també és una manera de transformar el món, de transformar les persones.

Perquè aquestes dues marques tenen una missió molt concreta que, per una banda, és ajudar al fet que el món tingui menys escombraries i, per una altra, a augmentar o enfortir l'autoestima de les dones.

Llavors, vols dir que la marca ha de transformar el món segons els valors que tingui aquesta marca?

Evidentment, la marca sempre ha de ser coherent amb el que la marca vol ser.

Com creus que pot evolucionar aquest concepte de marca intangible, creus que el valor intangible serà encara més fort o que es pot modificar?

Crec que en un futur seguirà persistint el concepte de marca com una empremta que es crea a través dels intangibles, perquè, sobretot a Espanya, hi ha masses empreses que no són marques, vull dir: que estan buides de contingut. Llavors, per mi no són marques. Són empreses que venen coses. La gent està molt necessitada de què les marques que estiguin al mercat tinguin una responsabilitat amb el món i les persones. Jo crec que això, que ara ha començat o que des de fa uns anys ha començat en aquest país, és molt rellevant.

La relació amb les persones ha de passar per la necessitat de marca. De fet les millors marques del món tenen una marca molt concreta i clara i per això tenen tants de seguidors. Jo no ho entenc d'una altra manera. A mi una marca que no m'explica res no la compraré mai. I, de fet, et diré una cosa: fa poc va sortir un estudi que deia que si desapareguessin més del 70% de les marques del món. A nosaltres, als consumidors, no ens importaria. En canvi hi ha marques per les quals ens emocionem: Barça, Coca-cola, Apple,...

Està clar que la marca vol que compris, però ja que comprem i que ens gastem els diners, el que volem és que aquesta marca ens tingui en compte, que et miri, que t'escolti. Ara que tenim les xarxes socials podem interactuar amb les marques, podem construir comunitats. En l'actualitat les marques pertanyen al seu públic i la marca ja pot dir el què vulgui que si el seu públic o la seva audiència no ho diu no serveix de res.

Actualment els usuaris tenen el poder de queixar-se o dir la seva a través de les xarxes socials com Twitter, per això a les marques els hi convé no tenir cap client descontent perquè en un minut es pot muntar *la de San Quintín* a les xarxes socials i que pot fer molt mal a la marca.

Com creus que pot evolucionar la comunicació a través de les xarxes socials entre marca i comunitat?

Les marques que ho fan bé tenen la sort que la seva comunitat participa en aquesta conversa. Una marca ha de ser generosa amb la seva audiència i comunicar no sols el fer de voler vendre a tota costa el seu producte. Per això ha de proporcionar continguts que no estiguin relacionats directament amb la venda. Perquè així, et donen unes informacions que, tu com a membre de la comunitat, t'interessen i pots compartir. També, una tendència creixent és fer que els consumidors participin en la creació de nous productes. I això et dóna pistes a què li agrada a la gent de la teva marca o què podries fer a continuació. Així tens una informació directe del teu públic que abans era impossible tenir que t'ajuda que els mateixos consumidors t'inspirin en coses que podries fer com a producte i a construir la teva història i fer campanyes que agradin als teus consumidors. Com la campanya de cap d'any Freixenet del 2012, que va ser de les primeres marques que va utilitzar aquest sistema de co-creació amb els consumidors, ja que aquell anunci el van fer la mateixa audiència. Freixenet va llençar el concurs "explica amb un vídeo que vol dir per tu la celebració". En resum, és molt important que et facin part de la història i t'involucrin en la marca, i sens dubte això és futur.

Tu creus que un futur s'invertirà més en comunicació de valors que en comunicació de producte?

Jo crec que una bona marca ha d'invertir en comunicació de producte si és un producte nou, quan ja és conegut aquí la comunicació de valors és més important. És més important transmetre els valors que el producte en si. Perquè els valors són el que ens serveix de criteri a les persones i per crear comunitat. M'apropo a una marca perquè comparteixo més els seus valors. Quan comuniques el producte ha de ser un producte estrictament innovador però un cop ja et coneixen el producte no importa. Això és una mica el cas d'Apple. Apple quan va començar es presentava com un ordinador completament diferent. Però un cop ja va demostrar que era un producte nou i diferent ja va comunicar valors i actitud. Perquè al final és el que interessa, en el món de la moda hi ha 24.000 marques que fan samarretes i jo m'aproparé a aquella que m'agradi perquè comparteix els meus valors. Això sí, si comuniques identitat, no pots comunicar preu, ja que l'únic que pots fer és sempre ser el més barat.

Realment comunicar uns mateixos valors dins una gran empresa és molt complicat...

Això és el que sempre dic jo, perquè una empresa al cap i a la fi sempre són persones. I tothom pot ficar la pota. El tema és que si la fiques, siguis capaç de ratificar. Això es demostra molt, per exemple, en l'atenció al client. L'atenció amb el client és un moment clau on aquest es pot fidelitzar de per vida, ja que tothom pot tenir un problema però si la marca t'escolta i t'ho soluciona canvia la teva perspectiva d'aquesta.

La comunicació ha de ser empàtica, has d'escoltar el què t'estan dient sense dir-t'ho. Has d'escoltar a les persones. Crec que hi ha massa marques que no escolten de veritat.

Per tant, creus que estem en una fase de creixement en comunicació de valors, ja que moltes empreses no han assimilat encara aquest tipus de comunicació?

Sí, encara que viuríem en un món ideal, ja que només ho fan les marques que realment en són conscients i que tenen el mateix punt de vista que jo. Però si ho fas d'aquesta manera, és quan s'aconsegueix el retorn, la comunitat, els defensors i ambaixadors de la marca.

Avui dia però, de la mateixa sobreinformació digital és més complicat que marques primerenques, que poden començar només com a negoci on-line, es posicionin i facin comunitat encara que tinguin els valors ben definits, no?

Aposentar una marca no es fa d'un dia per l'altre. Requereix temps, ja que dir que tens una identitat és una cosa però comunicar-la i fer-la creïble és un procés llarg. Però si ho fas bé tens eines com els vídeos virals que, amb pocs recursos, pots fer que marques creixin ràpidament. S'ha de comunicar contingut que no sigui només producte, encara que aquest sigui el fonamental. Podem dir que no és el mateix ser una marca gran, que una marca jove i petita, però el que sí que és igual és que les oportunitats són les mateixes, si ho fas bé pots tenir el mateix èxit que una gran marca.

La vostra empresa utilitza 12 arquetips per definir la personalitat de la marca, en què consisteixen aquests arquetips?

El branding arquetípic va néixer als Estats Units fa uns 20 anys, abans sols s'utilitzaven en el cinema. Aquests vénen de la psicologia de Jung i es poden definir com patrons humans de conducta universal, que tota persona té i que poden tenir més o menys domini de nosaltres mateixos. Els arquetips connecten a totes les persones entre elles i són el que Jung definia com a inconscient col·lectiu. En total, hi ha 12 arquetips. Aquests no es poden confondre amb els estereotips, ja que un arquetip no

té una estructura negativa, marcada per la cultura, rígida i reduccionista. Al contrari, els arquetips poden evolucionar i són flexibles, es tracta de la manera de relacionar-nos amb els altres i amb el món. L'arquetip d'una empresa només en pot ser un, amb gotes d'altres. Tenen molt a veure amb la visió de la marca.

Quins arquetips existeixen?

Com t'he dit, n'existeixen 12:

- **L'innocent:** va dirigida a aquella part de nosaltres que segueix sent un infant. Els seus valors són la simplicitat, la naturalitat i la confiança. El seu objectiu és ser feliç en el seu paradís. Un exemple molt clar d'aquest arquetip seria Disney o moltes marques de moda infantil.
- **L'explorador:** podem dir que aquest s'identifica amb les persones que no paren de moure's, que no els hi agrada estar tot el dia asseguts, que els hi agrada la independència i tenen curiositat i astúcia. El seu principal objectiu és descobrir. Per exemple: Starbucks.
- **El savi:** Sempre va enfocat a la veritat, a l'experiència com a garantia però amb la insatisfacció permanent de coneixements. És molt utilitzat pels mitjans de comunicació.
- **L'heroi:** s'identifica amb la frase "tu pots". Inspira valor, coratge, autocontrol i superació. Per exemple: Nike.
- **El rebel:** Demostren una actitud diferent i insurgent, volen expressar la seva individualitat. Són valents, provocadors, inconformistes, volen trencar les normes per tal de millorar i avançar. No cal que s'identifiquin persones estrictament rebels també pot ser aquella persona que vol ser rebel durant un cap de setmana. Marques com Benetton, Harley Davison, Jack Daniels, entre d'altres en poden ser un clar exemple.
- **El mag:** És la marca que pot fer que les coses canviïn i que atorga aquesta màgia als seus consumidors. Té valors com el de visionari, savi, la intuïció i la transformació. Alguns exemples poden ser Axe o la molts productes de cosmètica.
- **El ciutadà:** Parteix de la base que tots som iguals, evadeix l'elitisme, sobretot mostra honestat, imparcialitat i respecte. Per exemple: Ikea. El seu objectiu és arribar a grans masses de gent arquetípicament diferents, encara que també pot ser menys efectiu perquè és més difícil sentir-se identificat amb la massa.
- **L'amant:** Hi ha molts tipus d'amants, pot anar des del "Latin Lover", passant per la "femme fatale", fins a la princeseta. Busca la passió i la seducció de la comunitat. És un dels arquetips més utilitzats en moda.

- **El bufó:** És un arquetip que mostra la jovialitat i la diversió tant en els bons com en els mals moments. A vegades pot tenir un toc irreverent. Per exemple, els dolços.
- **El bondadós:** La seva missió és la de vetllar pels altres. Els seus valors: l'altruisme, l'empatia, la solidaritat... Un exemple en poden ser les asseguradores de vida.
- **El creador:** Marques que destaquen per la seva originalitat i per voler traspassar-ho als seus consumidors. Faciliten la creativitat i la imaginació. Un clar exemple és el Lego.
- **El governant:** dirigit a aquelles persones que volen tenir èxit i prosperitat. Per això, la marca que utilitza aquest arquetip té valors com l'ordre, el prestigi o el control. Dos exemples: Rolex i Montblanc.

Quins arquetips creus que funcionen millor en el món de la moda?

El que funciona molt bé és l'arquetip de l'amant, tant en home com en dona. Es tracta d'un arquetip molt comercial perquè entronca la nostra religió judeo-cristiana, on l'home mana i la dona no. I la dona on mana? En la bellesa. I la dona ha de preocupar-se sempre pel seu cos, per ser guapa, per estar desitjable, etc. Es tracta una mica del tema de l'home triomfador i la dona objecte.

Els arquetips aplicats a la moda tenint en compte un sector de la població són:

L'explorador, sobretot en el cas dels nois. És l'aventurer, per exemple la marca North Face.

Per la gent més jove les marques de moda utilitzen el rebel. Aquí tant nois com noies, per exemple el cK Jeans.

Per adults funciona molt bé el governant, les marques de prestigi. Es tracta d'un discurs fàcil i on els adults s'identifiquen fàcilment.

L'innocent per la gent que li agrada viure sense complicacions, senzill, sobretot per la moda infantil.

Altres que puc destacar són: el ciutadà (Zara) o el bufó (Desigual).

Quins creus que poden funcionar millor en un futur?

Un arquetip de futur en moda és el de benefactor, on trobem l'exemple de Ecoalf. Sobretot per la gent que tingui el sentit de responsabilitat, crec que és un arquetip que no parará de créixer.

Però quina diferència hi ha entre tenir l'arquetip del benefactor i aplicar polítiques de responsabilitat corporativa?

És molt diferent, com a marca només pots tenir un arquetip amb algunes gotes d'altres. Un arquetip benefactor com Ecoalf es basa en el fet que el producte, tota la seva roba, ja és responsable amb el medi ambient, els drets humans, etc. En canvi, una altra marca de moda no ecològica, i no benefactora, pot comunicar en la seva línia i tenir certes accions de RSC, com, per exemple, fent una col·lecció ecològica o invertint un tant per cent dels guanys en una ONG. Per tant, no és el seu valor principal, cosa que en el cas del benefactor sí que ho és.

Em podries anomenar marques que creus que tenen la marca ben definida i comunicada?

La meva preferida en l'àmbit de comunicació és Ralph Lauren, perquè tenen una història molt ben feta des de qualsevol punt de vista. Ralph Lauren no ven producte, ven una història i crear una història de marca és molt important perquè ens ajuda a recordar-la. Les històries de marca no cal que siguin biografies, però sí que tenen un factor de fascinació, independentment de si són certes o no. Per exemple, la història de Ralph Lauren és totalment inventada.

Altres marques que ho fan molt bé Dior o Dolce & Gabbana. Desigual no ho fa malament, encara que trobar marques espanyoles és complicat, venen coses però no comuniquen identitat.

Quines marques de moda creus que són més visionaries, que arrisquen més en provar noves tècniques de comunicació?

En el cas de Ralph Lauren, independentment de la història que explica, sempre s'ha preocupat de ser pioner i creure coses que les altres marques han trigat. Per exemple, va ser una de les primeres marques en l'àmbit global que va tenir una pàgina web. A fer comunicació a la xarxa, a fer noves maneres de comunicar en les desfilades. Com es tracta d'una marca que es basa en la comunicació, sempre ha fet coses que després les altres marques han acabat fent.

ENTREVISTA AMB ONA BASCUÑÁN, DIRCOM DE H&M

¿Cómo se organiza vuestra empresa, es decir, vuestro organigrama?

Somos una empresa Sueca, entonces, la filial en España no es la oficina central, como pasa en otras empresas de moda en España que son nacionales. Aquí en España tenemos la organización básica que se necesita para llevar un país y, justamente en la oficina donde estamos, es donde están los departamentos como recursos humanos, márketing, comunicación y prensa, personal, expansión, contabilidad, informática,... y luego el país está dividido en diferentes áreas, que controlan un número de tiendas que están vinculadas a ésta área, y en este grupito de área, hay unas 5 o 6 personas que también cada uno pertenece a una región específica de recursos humanos, de mantenimiento de tiendas, de contabilidad, etc.

Luego tenemos dirección general que está aquí en España y desde España también llevamos Portugal. En Portugal, por supuesto, también hay un equipo de área y, a su vez, los departamentos de márketing y prensa tenemos dos personas que nos apoyan con todo el tema de prensa y márketing en Portugal, pese que toda la estrategia se decide juntamente con España.

H&M es una empresa muy horizontal y, pese a que sí que hay una jerarquía, ya que de por sí debe haber un country manager o director general, que organiza el resto de departamento, hay pocos mandos intermedios.

Una de las características que sí que me encuentro que, a veces, son diferentes al resto de empresas es que los departamentos de márketing y de comunicación son completamente diferentes. Obviamente trabajamos muy de la mano, porque hay competencias que se cruzan entre los dos departamentos y, con la colaboración de ambos conseguimos mejores resultados. Pero no esta comunicación dentro de márketing ni márketing dentro de comunicación, sino que somos departamentos separados.

¿Por qué habéis decidido separarlos?

Es por la estrategia que tenemos nosotros de comunicación. Diferenciamos mucho de lo que es publicidad pura y dura y acciones de márketing que es con unos presupuestos importantes detrás y con una comunicación directamente con el cliente, de lo que es las relaciones públicas y la relación con los medios de comunicación que podemos desarrollar desde el departamento de comunicación, que hace que la comunicación de la empresa siempre tenga un intermediario, no es directa con el

cliente, sino que pasa siempre por un medio de comunicación o por un líder de opinión. La percepción del cliente de esa información es muy distinta a la que percibe a través de un anuncio o un contenido pagado, etc. Para nosotros es importante separar estas dos cosas. Es verdad que en mercados nuevos, donde H&M aterriza por primera vez normalmente el departamento de márketing y comunicación son la misma persona o el mismo equipo, porque al principio las necesidades son más pequeñas, el panorama mediático no está controlado por la empresa y se cuenta con una agencia externa de comunicación. Pero a medida que el mercado se va haciendo más grande siempre sucede esta división. Hay otras empresas donde el responsable de prensa está por debajo del jefe de márketing y las funciones están un poco menos divididas.

¿Dirías que la estructura de vuestra empresa es muy compleja?

No, como antes te decía tenemos muy pocos mandos intermedios y la comunicación es horizontal.

¿Y teniendo toda la comunicación internacional o comunicación las tiendas, etc.?

La comunicación es compleja porque somos más de 100.000 personas en el mundo que debemos utilizar un lenguaje común, debido a que somos una multinacional con presencia en muchos mercados en el mundo, culturas muy distintas, expectativas de los clientes distintas,... pero que aún así nosotros tenemos una fuerte cultura corporativa que debemos mantener allá donde estemos y en todo lo que hagamos. Utilizar un lenguaje común que se entienda de la misma manera es complicado, pero H&M ha conseguido que esto tenga éxito porque es muy fiel a su cultura corporativa. Y todas las personas con las que trabajamos aquí nos identificamos con los mismos valores y sí que se ha generado unas dinámicas de colaboración y de flujo de información entre la central y los mercados, los países que funciona bastante bien. Evidentemente siempre hay cosas que mejorar y a lo largo de los años que yo llevo en esta empresa he visto cambiar mucho también estas dinámicas porque antes no éramos tan conscientes de las diferencias culturales o el cliente no estaba exigiendo tanto a las marcas. Con lo cual había menos flexibilidad en cuanto a que las marcas pudieran adaptar la estrategia a su mercado y esto ha ido cambiando. Ahora yo percibo que hay mucha más flexibilidad en los mercados locales para poder adaptar lo que el cliente pide. Siempre cumpliendo unos estándares y unos principios básicos de lo que nos manda Suecia y siempre respetando la cultura corporativa de H&M. Luego puedes hacer una campaña un poco más fuerte aquí, un poco menos fuerte allí, o esta

imagen a mí no me va a funcionar aquí, mejor usamos esta otra, este modelo a mí no me interesa nada, en otro mercado sí... Ahí es donde está la flexibilidad, evidentemente lo que no podemos es inventarnos contenido que no existe.

¿Qué porcentaje del presupuesto global se aplica al departamento de comunicación?

No está desglosado en comunicación en sí, es márketing y comunicación, y es un 3%.

¿Dentro de márketing y comunicación, en qué aspectos invertís más?

El presupuesto publicitario es muchísimo mayor.

¿Hay algún aspecto que aunque sea menor que el presupuesto publicitario haya crecido bastante en comparación al resto?

Las relaciones públicas han ido aumentando en peso porque los hábitos de consumo cambian y porque la conversación sobre moda también va cambiando en según qué foro. A lo mejor antes con una campaña de exterior, una campaña de interior, una campaña en prensa diaria y la televisión era suficiente y luego se han ido añadiendo necesidades comunicativas como puede pasar como con la relación con las *bloggers*, la relación con las *celebrities*, inversión en redes sociales, generar conversaciones sobre la marca en foros que antes ni les hacías caso. Simplemente son targets con los que antes no considerabas que podían ser tan decisivos para la marca y que ahora sí. Como pueden ser los *influencers* o los *new adopters* que son la gente que antes adoptaban las tendencias y que influyen a la gente para sus compras de futuro.

Esto es un mix-max de presupuestos que al final van haciendo que la balanza se mueva hacia un lado o hacia otro en cuanto a márketing... a veces la frontera es muy difusa sobre qué es márketing, que son relaciones públicas, sobre todo con el auge de las redes sociales, internet y los blogs....

Claro, porque las *bloggers* son *influencers* pero a la vez te piden dinero por llevar la ropa de la marca...

Sí, pero las *bloggers* son en realidad un medio de comunicación más. Y también inviertes en publicidad, quiero decir, les pones una página de publicidad e independientemente de eso trabajas contenido con ellos. Y el blog es lo mismo, lo que pasa que en el blog han salido formatos híbridos que no se sabe muy bien cómo funcionan y que las marcas tenemos que entender que estrategia ha escogido cada

blog. Algunos sí que aceptan publicidad, otros no, otros contenido pagado, otros no, algunos si les pagas no harán nada, otros establecen una relación con la marca hay contenidos pagados y otros no,... en fin, así que con los medios ya había un estándar que no se trabaja de la misma manera con todos, luego con los blogs ha sido todo un aprendizaje que aún no ha terminado. Por ejemplo, tienes una muy buena relación con unos y de repente llegan a un acuerdo con otra marca y tienen la exclusiva o se comprometen con algo y ya no puedes seguir colaborando con ellos,... la verdad están entre la *celebritie* y el medio de comunicación. Pero cada blogger es un mundo, la verdad es que no se puede crear un estándar como estábamos acostumbrados a hacer con las revistas u otros periódicos. Esto conlleva bastante más trabajo.

¿Vuestro departamento tiene decisión en las actuaciones globales de la empresa?

Tiene bastante influencia, la comunicación grosso modo ha adquirido muchísima relevancia en los dos últimos años. Formamos parte de muchas más decisiones estratégicas. Por ejemplo, incluir según que colecciones en según qué tienda es importante para la imagen o la reputación de la empresa, o decidir ciertas decisiones de recursos humanos o de política de empleo. Ha crecido tanto el poder que tienen los clientes en cuanto a comunicar que opinan de la marca que hay que tener más cuidado en qué está comunicando la marca. Entonces a través de las redes sociales, como recibes tanto *feedback* de ellos somos nosotros el departamento de comunicación quienes recibimos todos estos mensajes que luego lo trasladamos al resto de departamentos, con lo cual nosotros también tenemos una arma muy poderosa que es qué se está diciendo sobre nosotros, qué se nos está pidiendo y entonces eso era algo que hace poco no teníamos. Antes a nosotros nos llamaban para enviar un comunicado de prensa y poco más, pero la verdad es que se nos tiene mucho más en cuenta en la estrategia.

¿Cuáles son tus funciones como directora de Comunicación?

Como responsable del departamento las tareas principales son decidir las tareas de comunicación y el presupuesto. Esto es un momento clave. Luego, gestión de equipos, evidentemente, cuando llevas el departamento una gran parte de tu tiempo la dedicas a formar el equipo, ha hacer que el equipo se desarrolle y a supervisar junto a ellos todo lo que se desarrolla en el departamento. Después como está muy involucrado con la estrategia de la compañía, poder contribuir desde tu departamento, dentro de lo posible, a todos los objetivos de la compañía. Para eso hay que estar muy en contacto

con otros departamentos, yo me paso la vida en reuniones la verdad para ver de qué manera desde el departamento de comunicación podemos contribuir. Luego tenemos nuestros propios objetivos de comunicación y junto al equipo desarrollar la mejor estrategia para que los objetivos se cumplan y hacer un seguimiento muy exhaustivo para que al final del ejercicio fiscal podamos descartar aquello que no ha funcionado y que nos ha ayudado a conseguir los objetivos y mantener aquello que sí. Muy unido al cargo y al departamento que es lo mismo que el resto de mis compañeros: tener un conocimiento al detalle del tipo de este mercado, saber quiénes son las personas relevantes en el ámbito de la moda, pero también en el ámbito de la sostenibilidad o en el ámbito de las finanzas o prensa dedicada a la expansión,... Nosotros tocamos muchas ramas dentro de la comunicación no solo hacemos comunicación de moda, también hacemos comunicación corporativa. Por eso, dentro del departamento estamos especializados en según qué área pero yo las toco todas, por eso debo estar un poco al día de todo. También hacer un seguimiento de todo el *clipping* de forma diaria, estar muy atento a posibles crisis, asesorar al resto de departamentos o *management* en temas de comunicación y también somos departamento de comunicación interna, con lo cual también trabajamos de muy mano a mano con el departamento de recursos humanos, personal y dirección general a la hora de que toda la información de la compañía llegue de manera correcta a todos los empleados y si surgen necesidades especiales de comunicación por un hecho en concreto tanto externo como interno de la compañía preparar los mensajes adecuados en términos de comunicación.

Has dicho que no solo hacías comunicación de moda sino también hacías otros tipos de comunicación como la corporativa, los financieros, etc. ¿Cómo organizáis esta comunicación?

La comunicación con el cliente la tiene máquetin, nosotros básicamente conversamos con clientes, *influencers* o líderes de opinión, luego otras organizaciones o empresas para temas de sostenibilidad por ejemplo. En cuanto a comunicación de moda cada colección o campaña tiene su target, nuestro target principal es mujer, por eso se tratan de las colecciones más grandes pero tenemos ropa para todo tipo de personas desde niños hasta tallas grandes de mujer, preamá, hombres,... nuestra comunicación es muy amplia y cada comunicación o campaña que lanzamos lo principal es entender cuál es tu target, dónde está y qué tipo de lenguaje hay que utilizar con él. Todas estas cosas ya vienen muy marcadas por la central porque se implementan el mismo tipo de campaña en cada mercado, lo que pasa es que tu luego

la adaptas. Eso en cuanto a comunicación de moda, y cada campaña o comunicación tiene su estrategia distinta.

Tenemos la comunicación financiera: nosotros por estar en bolsa tenemos que mensualmente enviar un reportaje de las ventas del mes anterior. Trimestralmente enviamos un informe con la evolución de ventas y beneficios desglosados por mercados, así como si hay novedades importantes dentro de la compañía como el lanzamiento de una marca o la puesta en un nuevo mercado, etc.

Por otro lado tenemos la comunicación de expansión, que también se podría llamar corporativa, y esto sí que lo preparamos más a nivel local. Y nosotros tenemos una estrategia de expansión que no controla Suecia, evidentemente aprobado por Suecia, como todo, pero la estrategia de comunicación en estas aperturas la diseñamos aquí y ya tenemos una serie de pautas que siempre utilizamos sobre cuándo es apropiado anunciar que abrimos una tienda, que conceptos tiene, cuántas personas se van a contratar, etc. Todo esto ya lo tenemos muy calendarizados y estamos a expensas que el departamento de expansión nos vaya confirmando estas aperturas.

Por último, nosotros somos muy activos en comunicación de sostenibilidad porque somos una empresa que lo tenemos muy integrado en nuestro día a día y en todos los procesos de producción y entonces esto es algo que cada vez nos ocupa más tiempo en el departamento de comunicación, primero por qué no somos expertos en este ámbito y nos tenemos que formar y luego porque aquí sí que cada mercado es muy distinto, la penetración que hay sobre la conciencia de sostenibilidad en los mercados es muy distinta, tienes que adaptarte mucho a las expectativas que haya entre tus clientes, luego la prensa en cada mercado lo trata de una manera muy distinta y aquí aún estamos aprendiendo un poco en cada país a ver cuál es la mejor manera de funcionar y aquí sí que es más difícil adaptarlo a la estrategia central, ya que hay muchas diferencias entre los países. Los medios de comunicación aún no es algo que tengan como una sección fija, se trata más de una labor de educación que de comunicación.

Tema de los intangibles: he visto que enfocáis vuestra estrategia de un producto para todos, de calidad, respetando la sostenibilidad,...

Últimamente hablamos mucho del estilo personal, vemos la tendencia de que la gente quiere tener acceso a moda accesible pero al mismo tiempo no quieren ir vestidos como todo el mundo. Nosotros creemos que tenemos una ventaja competitiva por qué apostamos mucho, y siempre ha sido nuestra idea de negocio, y es que cada persona

vista a su propia personalidad. Un look con exactamente las mismas prendas puede parecer muy distinto de una persona a otra, de la actitud que tenga, de cómo lo quiera combinar o con qué objetivo se ponga esa ropa. Por eso nosotros queremos seguir por ahí. Queremos ayudar a la gente a explorar su estilo personal y que las personas, sean del estilo que sean, busquen lo que busquen en H&M lo puedan encontrar. Y eso va muy ligado a toda esta democratización de la moda que siempre ha ido tan unida a H&M, a precios asequibles, pero evidentemente manteniendo unos estándares de calidad que el cliente exige y cada vez más siendo muy conscientes del impacto medioambiental y social que una empresa grande como H&M genera en el negocio. Digamos que estos son los pilares principales:

- Que la gente se siente libre vistiendo su propio estilo en H&M
- Que no considere que estamos imponiendo ningún tipo de tendencia o look, aunque haremos sugerencias porque no todo el mundo sabe exactamente lo que quiere.
- Sostenibilidad
- Calidad y precio

Por eso a parte de ropa vendemos calidad al mejor precio con sostenibilidad, haciendo que te sientas orgulloso de llevar ropa de la marca, por qué sabes que la ropa esta en sintonía con tu personalidad y que se ha fabricado éticamente.

¿Algún de estos valores, de cara al futuro, lo queréis acentuar más?

Estos valores han sido casi los del principio. Yo diría que van ganando peso o que los últimos en subirse al carro han sido estos que te voy comentando, pese que H&M siempre ha defendido la idea de viste tu propia personalidad, si que vemos que a lo mejor esto va ganando peso y el tema de la sostenibilidad aún hay muchos clientes que no están interesados pero nosotros queremos concienciar a la gente. No lo ofrecemos únicamente como un valor competitivo sino que realmente creemos que el futuro de este planeta, y por supuesto, el de nuestro negocio, pasa por un comportamiento mucho más consciente de consumo.

¿Cuál es vuestro público objetivo principal?

Mujer entre 24-45 aproximadamente. Este sería el principal, pero tenemos conexiones con todo el mundo, el hombre es importante, el niño es importante, también los jóvenes porque son el público que te vestirán en un futuro.

¿Des de aquí también manejáis las otras marcas que tenéis como Cos o &Stories?

No, son como empresas separadas y Cos tiene la central en Londres y &Stories tiene la central entre Estocolmo y París. Ellos de momento como tienen pocas tiendas en los mercados donde están presentes, suelen contratar con una agencia de comunicación local de aquí España.

¿A parte de los clientes, cuáles son vuestros públicos principales?

Sobretudo prensa de moda, pese a que sostenibilidad va ganando terreno y el tema de expansión y financiero también es muy importante y nos ocupa bastante tiempo, nuestro principal interlocutor es la prensa de moda. Las revistas de moda, mensuales, semanales, suplementos de diarios,... y todo el tema de blogs de moda y webs de moda porque es nuestro negocio y es donde está el cliente principal que tenemos. Pero al ser una empresa de moda que nos dirigimos a tantos tipos de públicos no podemos desestimar ningún canal tampoco, ya que a los padres se dirige a través de un medio, a los jóvenes a través de otro, a los hombres y a las mujeres más y menos interesados en moda también a través de los que corresponde,... es una base de datos muy extensa y las relaciones con los medios de comunicación es diaria. Todos los días hablamos con muchísimos medios de comunicación y muchísimos tipos de periodistas. Y luego tenemos también una relación bastante estrecha con todo el tema de *freelance*: estilistas, fotógrafos que no están en plantilla de ningún medio de comunicación pero que trabajan para ellos por encargo o que colaboran con proyectos que también nos interesan. Esto sería la otra mitad. También están los mercados financieros o sectoriales y ahora estamos en pleno proceso de investigación para ver qué medios, foros o personas están poniendo el tema de la sostenibilidad encima la mesa para poder crear también esta base de datos que es difícil de construir porque no hay unas dinámicas estandarizadas en cuanto a este tipo de información. Empieza a haberlas y hay algunos medios que son más fáciles que otros pero no hay prensa especializada. Los medios publican la parte negativa, el desastre, lo que se hace mal, pero esto es un tema cultural, que publiquen lo que se hace bien cuesta.

Porqué no da titulares

Claro, aquí tenemos un poco una contradicción, cuando pasa algo muy malo la gente se interesa por el tema, pero luego realmente no hacen un seguimiento de eso. Hay otros mercados donde sí, como en Alemania o los países nórdicos.

¿Qué percepción creéis que tienen vuestros clientes de H&M?

Nosotros hacemos estudios internos y estamos muy satisfechos, creemos que hay una percepción muy positiva de H&M, la gente se identifica mucho con la marca porque es muy accesible, es muy divertida y joven. La gente que sabe que es de Suecia lo identifican con modernidad y si que recibimos *feedback* muy bueno porque se desmarcan un poco de la competencia. Si que tiene este punto de diseño nórdico, más arriesgado, con una tendencia más propia. En este sentido muy bien, pero nosotros luchamos con gigantes muy grandes que están en casa. Entonces en cuanto a *top of mind* o *awareness*, es decir, en cuanto a percepción de marca y tenernos en la mente como su primera opción tenemos competidores muy fuertes, que en otros mercados tienen precios mucho más elevados que aquí, que, por tanto, no son un competidor tan directo, mientras que aquí sí. En cuanto a tenernos como primera marca cuando te preguntan por una marca de moda en la cabeza tenemos un camino que recorrer y somos conscientes que jugamos con desventaja.

Des de que existen las redes sociales recibes información muy valiosa, el tema de la sostenibilidad, aunque no veamos que aún sea muy importante para el mercado sí que va creciendo y que la gente lo exige mucho más. Por eso, yo creo que aún tenemos mucho camino por recorrer. Porque aunque hacemos muchas cosas y somos pioneros en muchas cosas la gente no nos percibe así. Se nos mete a todas las multinacionales en el mismo saco cuando hacemos trabajos muy distintos en esta área.

¿El tema de las redes sociales como os ha cambiado la manera de comunicar?

Antes la comunicación era unidireccional, las marcas lanzábamos cantidad de información y esperábamos que la gente se lo leyera y ahora no, ahora todo tiene respuesta. Tú lanzas una campaña que te parece fantástica y de repente no tiene buena aceptación y te enteras al minuto de haberla lanzado. Por tanto, el nivel de reacción debe ser mucho mayor, empelamos mucho más tiempo en escuchar y reaccionar, cosa que antes no se hacía.

¿Por tanto, en vuestros planes ponéis las posibles reacciones?

Te pasas mucho tiempo reportando a Suecia como se han percibido las cosas y haciendo aprendizajes para el futuro. Antes hacías muchas cosas pero nunca volvías atrás y ahora tienes muchas más información de cómo están resultando tus estrategias porque la gente te lo cuenta. Aprendes que va bien, que va mal, que te están pidiendo y esto consume mucho tiempo pero eres más eficiente. Cosa que antes

debías hacer un estudio grande con una empresa de mercado para saber lo que te estaba diciendo tu cliente, y ahora es una conversación más cercana, de tu a tu. Pero también supone más trabajo, porque antes se encargaba una empresa externa y ahora lo haces tú. Por eso te pasas la mitad del día leyendo artículos de prensa, viendo que se ha dicho en redes sociales y todos los comentarios de un blog, tiempo que antes no debías planificar en tu agenda y ahora sí.

¿Me podrías decir un ejemplo de algo que haya funcionado muy bien y algo muy mal?

Sencillo, la colaboración con los diseñadores ha ido y va muy bien. Se trata de una estrategia que ha marcado un antes y un después no solo en H&M, sino también en el mundo de la moda y en la sociología de la moda. La democratización del lujo, el fenómeno mundial alrededor de esto y lo han hecho muchas marcas después o antes pero nadie como H&M, que después de 10 años se siga cubriendo por todos los medios y la gente lo tenga marcado en su agenda. Por tanto, es una de las cosas por las cuales se recordara a H&M.

Hay muchas cosas que no han salido bien. Por ejemplo, replantear como son nuestras tiendas, porque una cosa que muchas veces nos dice el cliente es que nuestras tiendas no acaban de ser todo lo cómodas que deberían y yo creo que aquí hemos reaccionado tarde. Somos muy buenos en comunicación y márketing y eso crea muchas expectativas, entonces lo que no puedes hacer es crear unas expectativas tan altas que después cuando el cliente vaya a la tienda, que es donde realmente vive la experiencia H&M no se cumplan estas expectativas, entonces aquí sí que ha podido haber un desfase que evidentemente estamos corrigiendo, pero aquí hemos pecado un poco de no valorar la experiencia de compra.

¿Estáis pensando en rediseñar vuestras tiendas?

Viene muy relacionado con que se nos compara con los competidores que tienen una estrategia muy distinta. No nos queremos comparar con los competidores, porque tenemos una personalidad muy fuerte. Por eso nos fijamos más en nosotros mismos que en los demás. Pero somos muy autocríticos, intentamos mejorar lo que ya tenemos, pero las comparaciones son inevitables. Siempre digo lo mismo, porque seamos una multinacional con precios bajos, no quiere decir que tengamos la misma estrategia, entonces no me puedes comparar las tiendas de H&M con las tiendas de Zara. Esto hace que nos veamos forzados a redefinir nuestro concepto de tienda porque todo el rato se nos compara con la competencia cuando no tenemos la misma

estrategia, su campaña de márketing es su tienda, la nuestra no. Pero, es verdad que hemos desestimado la importancia la propia experiencia de compra en la tienda. No es que nos estemos replanteando el modelo de tienda porque esto es algo que siempre se hace por una cuestión de estética, de cambios en el consumidor, de logística, de comodidad, se hacen muchos test de dónde funcionan más unas colecciones que otras, etc. Por eso las tiendas van cambiando mucho a lo largo del tiempo, pero sí que es verdad que hay ciertas cosas que igual no eran una prioridad y que van a pasar a serlas.

Cuando pusimos la tienda on-line pensamos la gente no va a comprar más en las tiendas. Pero no fue así, aquí hace buen tiempo, la gente sale a la calle a pasear y comprar y no tenemos tanta cultura de comprar on-line. No hay tanto canibalismo como se podría comprar entre el on-line y la tienda.

¿Qué retos principales os planteáis?

Hay que entender bien el papel de los medios de comunicación, entendidos de la manera clásica, porque empezamos a ver que los clientes no están donde estaban antes. Siempre hemos priorizado y hemos tenido en un altar a las revistas de moda, a los medios de cada país pero realmente hay que ver si nuestros targets están ahí y como se están haciendo el consumo de estos medios, quizás ya no son los gurús de las tendencias, pero no digo que vayan a desaparecer. Es decir como evolucionara el papel de los medios de comunicación en la comunicación de moda. Dónde va estar la gente y donde está la decisión de compra.

Luego el tema de la reputación también es un reto pero eso lo ha sido siempre. Para nosotros también es muy importante el tema de la sostenibilidad, un tema que aún estamos intentando entender, porque sí que vemos que hay mucho espacio para las cosas que se hacen mal, pero no vemos foros constructivos en los que comunicar y concienciar a la gente sobre lo que se hace aquí. Por eso deberemos invertir cada vez más tiempo y buscar los aliados correctos, que no tienen que ser los medios de comunicación, pueden ser líderes de opinión, ONGs, asociaciones, formaciones políticas, etc.

Todo el tema de redes sociales también es un reto porque es muy difícil gestionar tanto volumen de información que creamos. Priorizar y compartir es complicado porque lo queremos contar todo y no todo es posible.

¿Cómo crees que evolucionará vuestra marca en vuestros próximos años?

Tenemos mucha confianza con que la marca va seguir siendo muy fuerte durante los próximos años, hay muchos mercados y mucha posibilidad de expansión a muchas ciudades donde no estamos presente y conseguimos encontrar el equilibrio entre las expectativas que tienen nuestros clientes de nosotros con la experiencia de compra, podemos ganar mucho. Esto que te acabo de decir es más a corto plazo, pero en cuanto a más largo plazo, seguir apostando demostrarle a la gente que podemos seguir mostrándole su estilo personal y que somos la opción más sostenible del mercado también nos va a dar muchísimo poder.

ENTREVISTA EL CORTE INGLÉS: Jordi Romañach i Eva Franqués

Com s'organitza l'empresa i quin organigrama té?

J: L'organigrama primer de tot estem parlant d'un grup d'empreses, evidentment el pes essencial el té el Corte Inglés que és el gran magatzem, però aquí també hi hauria una gran quantitat d'empreses que et deuen sonar com Hipercor, Sfera, viatges el Corte Inglés,... és a dir infinitat d'empreses. Llavors, evidentment hi ha una direcció central i direcció executiva de l'empresa, en aquest cas està a Madrid. El que sé que és veritat és que en determinades zones geogràfiques, sobretot si estem parlant de l'estat espanyol, Catalunya concretament. Pel mateix pes i la dinàmica que té Catalunya per si mateix, doncs també té una direcció general del grup i també té unitats de negoci, és a dir, hi ha responsables per viatges del Corte Inglés, un responsable d'informàtica del Corte Inglés,... però tots pengen de la direcció general i el departament de la comunicació es reporta directament a aquesta direcció general. És a dir, hi ha com gerències i unitats de negoci de cada centre, és a dir el Corte Inglés de la diagonal té unes direccions, perquè són empreses que per si mateixes, si fossin empreses úniques, doncs pel nivell de facturació, el nombre de treballadors doncs requereixen una direcció personalitzada, com si fossin empreses independents. Però totes pengen de la direcció general. I en el nostre cas doncs estem per sobre d'aquestes direccions tant de negocis com de diversos edificis de grans magatzems i reportem exclusivament a la direcció general. És a dir, en l'organigrama el pes del departament de comunicació és un pes força important.

Entrem que té una estructura molt complexa, no?

J: Exactament

Quin percentatge aproximat inverteix la vostra empresa en comunicació?

J: Hauríem de precisar el terme de comunicació. Hi ha diferents branques, en el nostre cas hi ha una branca molt potent que és comunicació corporativa i que té un pes essencial dins la mateixa àrea de comunicació, però després hi ha la comunicació de moda, que precisament pel tipus de negoci del qual ens dediquem també té un pes important. En molts casos la comunicació de moda té vasos comunicants, és a dir, pot estar molt vinculada a màrqueting i pot estar vinculada a publicitat. Hi ha departaments que no són concretament o específicament comunicació però segurament la suma de màrqueting, publicitat i relacions externes i comunicació farà la comunicació global de la companyia, no? Per tant, la inversió econòmica pots imaginar que és

importantíssima. Si parléssim en l'àrea de publicitat i publicitat de moda doncs probablement devem ser el principal anunciant o entre els tres primers anunciants que hi ha en el mercat espanyol. Si entrem en àrees promocionals de màrqueting, també segurament, la nostra inversió en màrqueting per facilitar les vendes relacionades amb moda també ens col·locaria en els primers llocs d'aquest rànking. I si parlem d'accions que genera el mateix departament de comunicació que pot fer l'Eva aquí a Catalunya doncs vinculant-se en tots els nivells de comunicació des de les capçaleres de moda fins a *bloggers*, a gent que pugui estar al voltant de tot aquest sector doncs la inversió també és considerable. Quantificar-la no te la puc quantificar, perquè estem parlant, evidentment de molts milions d'euros. Més del 70% de la nostra comunicació o aproximadament un 70% de la nostra comunicació va vinculada a moda. També has de fer un exercici de visualització d'un dels nostres grans magatzems de la companyia i veuràs que es divideixen en plantes, si tu sumes les plantes que es dediquen a moda, ocupen un percentatge evidentment considerable. El Corte Inglés ven de tot però el que sobretot ven és moda.

E: Si et fixes en els trusts dels nostres edificis, sempre són moda o primavera amb models com ara l'Edita que és un dels àngels de Victoria's Secret.

J: els trusts són molt importants i et dic eslògans que ja són molt coneguts per la població com "ja es primavera al Corte Inglés" o "comencen les rebaixes", bàsicament és moda, el procés de moda és essencial a la companyia.

E: els nostres trusts, és a dir, el que posem a la façana sempre té a veure amb moda, a part de la cursa del Corte Inglés.

Però de pressupost general de l'empresa, quin % és dedicat a comunicació?

J: Home aquí baixaria, clarament, aquí tingues en compte que una empresa que tingui gairebé 100.000 treballadors, òbviament el 70% probablement, són nòmines, és pagar les nòmines a fi de mes. No ho sé amb exactitud però no superaria mai un 10%, segurament estaria més al voltant del 5% que del 10%, que això ja són molts milions d'euros. Tingues en compte que només en publicitat, probablement, tot el grup estem per sobre dels 100.000 milions d'euros, amb els càlculs que jo he fet, el 70% va a publicitat de moda, si sumem màrqueting de moda i comunicació purament i estrictament de moda estem parlant d'una quantitat important. Evidentment pels mateixos costos fixos de l'empresa d'aquest pastís la meitat se les endú les despeses de personal i segur que una quarta part se les endú el que són les compres.

Hi ha algun aspecte de comunicació on veieu que la inversió cada any va creixent?

J: Tot el món d'Internet, és essencial, xarxes socials, blogs,...

E: s'està apostant molt pels blogs pels instagramers,...

Quina relació professional teniu vosaltres dos, com a director de comunicació i director de comunicació de moda?

J: Tenim una estreta relació, perquè la línia de comunicació de moda i comunicació corporativa és molt fina. És evident que a vegades l'ample entre les dues maneres de comunicar és estens, perquè si estem parlant d'un contacte amb *bloggers*, això evidentment té el valor que té i té les maneres de funcionar que té, però d'això també en tinc coneixement, és a dir, l'Eva i jo òbviament formem part del mateix equip, no està segmentat aquest equip, no. Llavors, per tant, en molts casos, és a dir, al final, a l'hora de presentar la campanya de la model x que fa la moda tardor, això és moda, sí, però també comunicatiu, perquè hi ha una expectativa de dir a veure qui ha fitxat aquest any el Corte Inglés per moda-tardor? O qui serà el famós que farà l'espot de primavera? O quina serà la música que escollirà el Cortés Inglés?

Per tant, hi ha un vessant, torno a dir, de vasos comunicants, doncs la comunicació de moda només té sentit si va vinculada a la corporativa. Per tant, no pot haver-hi un missatge de moda que no estigui alineat amb el missatge corporatiu.

E: Potser et pot interessar veure altres conceptes que tenim de sessió també o de quina manera introduïm moda en els magazins o les revistes, nosaltres el que fem molt són sessions, és a dir, cedir mercaderia perquè la model i el magazine de Vanguardia es pugui vestir i en contrapartida ens publiquen i ens retornen després la mercaderia. Hi ha casos on també, per exemple, l'acadèmia del cinema català ens va demanar que vestíssim al presentador, l'àngel Llàcer. Nosaltres vam fer un pressupost, quants vestits necessita de les nostres marques i nosaltres els hi vam regalar vestits per la gala, a canvi que pel seu Instagram, bloc, Facebook, Twitter, fes difusió. Normalment rebem moltes propostes d'aquest tipus, aleshores les contrarestem una miqueta amb en Jordi i parlem sobre quin personatge ens interessa, quin no tant, i ho valorem també. És una manera de donar a conèixer les nostres marques.

Acostumeu més a rebre que a buscar-ne de propostes?

E: en fem moltes de propostes, el que passa és que ens estem centrant una mica més en editorials i magazins de revistes. Perquè ens demanen sobretot molt de tot i cada vegada més per televisions, per presentadors, per pel·lícules. Clar, no podem vestir a tothom, al final ho hem d'acotar una mica i al final el que més ens interessa són magazins revistes.

Teniu molta relació amb el comitè de direcció general?

J: Òbviament, tot i que la central de l'empresa està a Madrid, però això es reproduceix a Barcelona, hi ha una taula de direcció, que evidentment lidera i supervisa i controla el director general amb les diferents unitats de negoci, on nosaltres també hi som presents.

Nosaltres des de comunicació només donem comptes a la direcció general.

Quantes persones treballen en el vostre departament de comunicació?

J: molt poques. Per tot l'àmbit de Catalunya, que inclou tot, Hipercor, viatges, etc. Som 7 persones. És un petit miracle, però són molt bons. Però si tu preguntessis quanta gent treballa a l'àrea de comunicació del Corte Inglés, com a grup, en poden ser molts perquè estem parlant de tots els territoris, igualment això no arriba a la cinquantena, unes 50 persones.

Com a directors de comunicació quin és el vostre dia a dia?

J: en una companyia com els Corte Inglés, si una cosa té d'atractiu, és que és molt variada. Probablement t'ajuda a créixer en molts àmbits diferents i has de tenir coneixements molt diversos, coneixements que segurament creies que podies tenir per afrontar nous reptes. No hi ha dia a dia, un dia és absolutament diferent de l'altre. Probablement si cada dia féssim la reflexió de què hem fet i que teníem plantejat fer sempre hi ha una petita diferència, de coses que sorgeixen i que no tenies previstes. Això és addictiu, perquè no és rutinari. Per tant, certa flexibilitat i capacitat d'actuació és imprescindible per treballar aquí. Nosaltres estem molt propers al client, al final el client presencial genera accions de comunicació i la manera d'apropar-te al teu client i les estratègies de comunicar-te amb ell són molt més vives.

I quines responsabilitats tens al llarg de l'any?

J: Compartim la majoria, és un concepte molt ampli: relacions amb el gabinet de premsa, relacions institucionals, relacions econòmiques, una part important de

màrqueting, una part cada cop més important de RSC, en el cas de Barcelona un cert filtre sobre publicitat i una certa relació publicitària amb els mitjans, que això no ha de passar directament pel departament de publicitat, perquè està segmentat, hi ha el departament de publicitat, el de relacions externes, màrqueting,... nosaltres vinculem tot això en un sol departament. També comunicació interna.

Llavors vosaltres no separeu comunicació de màrqueting, porteu a terme les dues coses?

J: Aquesta empresa és una empresa que es dedica a la distribució i, per tant, qualsevol departament de l'empresa per molt llunyà que estigui del client, ha de tenir com únic objectiu la capacitat de venda i de procurar productes i serveis a aquest client. I això és una mica la cultura i l'ADN d'aquesta companyia. Per què fem aquesta vinculació amb màrqueting? Perquè al final l'objectiu final que tenim és evidentment donar valor i generar negoci. Per això, jo trobo a faltar a alguns departaments de comunicació, que també en conec d'altres empreses, que ho fan molt bé però que estan un pèl allunyats de la mateixa realitat de l'empresa. En el nostre cas hi ha una exigència per part de la companyia, però a part, som els primers que hem d'estar tocant al client i saber les seves necessitats.

Quina és la vostra missió principal d'empresa?

J: La missió de la companyia és una mica la frase que he dit al final: amplitud d'oferta, qualitat i servei. Jo crec que són els valors principals i que, afortunadament, és també com se'ns percep. Vull dir que no sempre és així. La definició dels nostres productes també seria la varietat d'oferta, si existeix, ho hem de tenir.

Per tant, us dirigeu a qualsevol tipus de públic?

J i E: Sí, a tots.

I com ho porteu tenir tanta oferta, suposo que heu de segmentar les campanyes segons el públic?

J: Evidentment, hi ha un calendari promocional molt vinculat a moda. El pes de la moda és molt més que essencial del calendari promocional de l'empresa, no? I per tant, òbviament, el que hi posem valor sempre és la capacitat multi marca, i això pot tenir matisos en funció el centre amb el qual estiguem parlant, l'esquema és que tots els Corte Inglés desprenguin una mateixa sintonia, un mateix tipus de productes de cara al consumidor. Però la realitat fa que això canviï, perquè el Corte Inglés de la

diagonal té un tipus de productes pel nivell socioeconòmic que l'envolta, que no necessàriament té plaça Catalunya, encara que amb plaça Catalunya en comparteix bastants, però que evidentment no té el Corte Inglés de Can Dragó. Entre altres coses, perquè seria impossible, si nosaltres volem tenir el Lui Vuitton en el nostre edifici, Lui Vuitton vol estar a la Diagonal, no vol estar a cap altre lloc. I per tant, hem de tenir una comunicació específica, més prèmium i això també significa que el gran luxe com a Corte Inglés està allà. Un altre tipus d'experiència més Barcelona, *city center*, aquí, a Plaça Catalunya, i si vols esports, al portal de l'àngel. Si vols moda més rabiosa, a l'edifici de la Rambla. El turista que ens visita no és el mateix. Hi ha diferents tipus de turista i ens hem d'adaptar a les especificitats de cadascú, tant del turista com del consumidor local. Per tant, hem de diferenciar a qui ens dirigim a cada moment i això es fa amb el multi marca i amb les marques pròpies.

Òbviament una de les feines més importants que té l'Eva és donar visibilitat a una de les marques pròpies perquè és exclusivament nostra i normalment podem jugar amb què les nostres marques són més econòmiques que algunes altres marques de luxe que venem. Intentem coordinar, que no és fàcil, d'una banda vendre exclusivitat, és a dir per entrar en el mercat espanyol una nova marca doncs entra en el Corte Inglés, això és el que hem vist en el cas de GAP. Si tu vols comprar-te una samarreta GAP, has d'entrar a casa nostra, però alhora hem de vendre Boomerang o Emidio Tucci. Per tant, és un equilibri entre marca pròpia i multi marca de prestigi. Llavors es segmenta en funció si estàs venent GAP, amb el qual vam fer servir l'estratègia d'exclusivitat, però les tasques que l'Eva fa de manera més habitual i diària van dirigides a les marques més pròpies.

E: Intentem que cada vegada sigui més marca pròpia perquè cada vegada les coneguim més. Les nostres marques pròpies són: de dona tens Yera, que va cap a un tipus de dona més adulta, Elogy, que està enfocat també a la dona però és una mica més sofisticat i jove, també tens Lois, que és més casual, i ara hi ha algunes marques que potser també et sonaven d'abans Amitie i Síntesis que eren marques alienes nostres però que ara tenim nosaltres. A planta jove tenim Fórmula Joven, Only, especialitzada en texans, i també tenim una altra marca que també era aliena i ara no: és Tintoretto. També està Sfera, en sabates, bosses i bijuteria tenim Glòria Ortiz i per nens tenim diverses línies, Vas Diez, Tizas, Brotes, Sfera kids. D'home tenim Emidio Tucci, i la línia d'Emidio Tucci Black, que és més moderna. També una cosa molt important, i més avui en dia són les talles grans tenim una quantitat de marca pròpia com Couxel o Síntesis XXL.

Totes aquestes marques les portes tu sola?

J: Has d'entendre que t'estem fent una foto de la nostra situació geogràfica, a veure, hem de dir que a la península Iberica no hi ha massa crítica, vull dir on estan els bloggers?, estilistes?,... bàsicament estan a Barcelona i a Madrid. Per tant, una persona com l'Eva està a Sevilla?, Bilbao?, Vigo?, Valladolid?,... No. Hi ha un equip de comunicació de moda que està format a tota Espanya per 6 o 7 persones. És a dir, l'activitat està bàsicament aquí i a Madrid. Ella no depèn d'aquest equip, depèn de la seva divisió territorial. És a dir, el treball més diari és el que es porta amb les nostres marques, després també hi ha accions més específiques com pot ser l'obertura d'una botiga. Però alhora no renunciem a què som prescriptors de diferents marques de moda, i hi ha marques que només tenim nosaltres.

Quins valors voleu vendre a part de roba?

J: L'intangible principal és el que jo t'he dit, qualitat, amplitud d'oferta i servei i el que té bastant instaurat la gent. Els intangibles de les marques que portem i no són nostres són els seus intangibles. El que intentem és agafar el millor d'aquests atributs per dir que els tenim nosaltres. Però al final la comunicació es basa molt a com t'ha descrit l'Eva en cadascuna de les nostres marques.

E: el que bàsicament oferim és una gran varietat i a qualsevol preu. També tenim servei, per exemple et pots fer un vestit a mida a un preu assequible.

J: Més aviat el què volem aconseguir és veure per què és necessari aquest producte i quina necessitat cobreix. Cadascuna de les nostres marques les fem jugar en funció al públic que vulguem arribar. És diferent voler comunicar una cosa al Pronto o al Women perquè són lectores diferents. Per això, el pes cada cop més fort doncs d'Instagram, de blogs i tal perquè a determinat segment de públic o arribes així o no arribes.

I actualment el vostre *publicity* està més centrat en mitjans on-line o convencionals?

J: Conviuen perquè la línia entre off i on line s'ha anat readaptant i està molt difosa. Sí que és cert que hi ha mitjans específicament on-line, però no hi ha mitjans que siguin només offline o és quasi impossible. Nosaltres quantificar què ens importa més: que trèiem una pàgina a la Vanguardia en paper o que trèiem mitja pàgina al bloc x, tot conviu, tot suma. No tenim una visió apriorística. Hem de potenciar aquest o un altre, en aquest moment hi ha encara una certa indefinició entre aquests dos vessants, però

el pes digital ho acabarà arrasant tot. Però al final, la Vanguardia de torn ja pot col·locar la informació on i off-line.

I què valoreu més: mitjans de comunicació o influencers, és a dir, líders d'opinió?

J: Jo crec que en aquest moment encara són mitjans de comunicació. Probablement si em fessis aquesta pregunta al cap de dos anys, et diríem influencers. Potser fins i tot d'aquí a un any.

E: També és cert que els influencers van a un públic molt més jove i nosaltres agafem tots els segments. I clar el públic més adult no arriba.

J: hem d'anar equilibrant, perquè hi ha una part de la població, més gran de 30 anys que no necessàriament estan en xarxes.

Quin són els vostres públics prioritaris però no sols en àmbit de clients, és a dir, financers, mitjans,...

E: principal es mitjans de comunicació.

I el departament de comunicació manté algun tipus de relació amb administració, finançament,...

J: Llavors m'estàs parant en informació corporativa, si tu em dius, en el departament de comunicació teniu continguts corporatius, que per tant tenen a veure amb l'empresa. Per descomptat, probablement és la prioritària. Finances, relacions laborals, sindicals, lleis d'horaris comercials, lleis relacionades amb el consum i la protecció del consumidor... Aquest és el gruix informatiu més important del departament de la comunicació. No vol dir que, el que porta l'Eva específicament, la comunicació de moda, sigui menys important, és molt important, però segurament no tan important com dir si tu estàs refinançant o no refinançant o si estàs comprant o no. Són àmbits diferents, per tant, el departament de comunicació porta les dues coses. El que passa és que com el volum dedicat a moda és tan gran i molt important a l'empresa, dins el mateix departament de comunicació hi ha un departament específic relacionat amb la moda.

De quina manera us comuniqueu amb aquest públic encabit dins de la comunicació corporativa?

J: de totes les maneres possibles, que avui en dia la tecnologia ens permet. Notes de premsa també, però va molt més enllà d'això, nosaltres tenim vincles permanents amb els mitjans de comunicació en dos sentits, per interessos propis i per ser una font creïble i fiable per ells. Sovint l'Eva, jo i gent d'aquest equip atenem peticions que no tenen res a veure amb el Corte Inglés i tampoc és que li trèiem un profit específic però justament perquè som una font creïble, a vegades ens poden tenir molt presents per contrastar el que els hi hagi dit una altra font que no és tan creïble. I aquesta relació existeix i s'ha de cultivar dia a dia i per cultivar-la has de ser veraç, has de saber el que pots dir, has de saber comunicar... I per tant, creiem estem ben posicionats en la majoria de mitjans de comunicació que ens envolten.

I la comunicació interna de l'empresa, com la porteu?

J: Hi ha dues maneres de tractar la comunicació interna, o la porta l'equip de comunicació, ja que hi ha una teoria, que jo comparteixo, que és que si saps comunicar externament, saps comunicar internament. El que canvia és el públic però el que són les tecles de comunicació són les mateixes. O depèn del departament de recursos humans perquè hi ha empreses que entenen que si específicament va dirigit a un col·lectiu molt determinat, que són els teus col·laboradors, doncs la majoria d'aquests col·laboradors l'han de coordinar recursos humans i, per tant, la comunicació interna també l'ha de tenir recursos humans. Jo et diria que en aquests moments ens trobem en una fase de transformació. Històricament la comunicació interna del Corte Inglés no l'ha portada el departament de comunicació sinó que l'ha portat recursos humans, però està en línia que segurament canviarà, és a dir, ja estem fent alguna acció des de comunicació externa la comunicació interna. Torno a dir que si d'aquí a dos anys ens preguntessis, possiblement et tornaria a dir que la comunicació interna la portem nosaltres.

Quina importància li atorgueu al disseny, en contrapartida al procés de producció?

J: No és ben bé del nostre àmbit. Això li hauries de preguntar a l'equip de disseny i a l'equip de compres en aquest cas. Probablement, encara que contesto molt intuïtivament, és evident que en la mesura dels costos i els mecanismes els tenim molt evolucionats, testats i coordinats, el pes cada cop més important és en el disseny i en la creativitat i la capacitat d'adaptar-se en els gustos absolutament canviants dels consumidors, per temporades. Òbviament el pes de la producció és essencial perquè pel preu final sigui competitiu, però això també vol dir que tots els processos finals de

fabricació han de ser prou competitius. Les marques pròpies del Corte Inglés tenen una llarga trajectòria, per això aquest pas segurament deu estar més que superat. El pes del disseny per tant, és cada cop més essencial.

E: fins i tot ara pensant en marques pròpies, d'una altra manera, per exemple a Juanjo Oliva se li va demanar que fes peces per la nostra col·lecció d'Elogy, per això veuràs algunes peces que posa Juango Oliva para Elogy.

Això ho vas decidir tu?

E: No, en el que passa és que en aquesta casa, i en la majoria de cases del *retail*, la comunicació és la cua de tot això. Qui comunica el dissenyador prèmium i aquesta col·lecció som nosaltres.

J: La comunicació ven el peix, el peix l'ha pescat un altre. Evidentment sí que a vegades per idees que sorgeixen de comunicació pot ser que de baix a dalt de la companyia, com per exemple quan busquem prescriptors per determinada campanya publicitària. Però el fet d'escollir a un dissenyador, per una creativitat determinada i una marca determinada això no neix al departament de comunicació del Corte Inglés i tampoc crec que neixi a altres grans marques, com Zara o el H&M.

Per què heu decidit organitzar la xarxa de vendes en grans magatzems?

J: És el tipus de negoci. El concepte no és exclusiu del Corte Inglés, també hi ha altres grans magatzems com Harrots. El gran magatzem que té aquest format per plantes, on cada planta té un contingut determinat per facilitar les compres del client. Depèn de quin gran magatzem que no és tan gran com el de plaça Catalunya, doncs és poden difuminar la moda d'home jove i adult i simplificar-se en moda d'home, i en dona passa el mateix, perquè això també respon a una realitat social o les dones de diverses edats no tenen per què identificar-se únicament amb la roba qualificada per adult o per jove. Però això depèn més de l'espai.

E: I ara dins dels grans magatzems el que veuràs més és el que diem el *shop in shop*, és a dir, tu vas a la planta de senyores per exemple i veus la zona de Carolina Herrera amb el mateix estil que la botiga original, és com una petita botiga dins del Corte Inglés. Doncs és un concepte que fins i tot ara s'està impartint aquí al Corte Inglés.

J: GAP per exemple ho ha posat tot dins un mateix espai, l'oferta de nens, home, dona, sense distingir sexe i és un mateix espai.

E: Únicament han de conviure amb la nostra política, és a dir, tornar els diners, cobrir tots els serveis que oferim als clients.

Quina relació teniu amb els vostres proveïdors?

J: Jo diria que, en aquesta empresa, si una cosa la distingeix, és que s'és molt sensible amb els proveïdors. Això és una cosa que, jo que fa més de 20 anys que hi treballo, no ha variat en aquest temps. No és una relació de poder, és a dir, com que jo sóc el comprador i tu el proveïdor et destrueixo fins al final per treure el màxim rendiment possible. És una relació de respecte. Per això hi ha un gruix de proveïdors històric que treballen pel Corte Inglés i et trobes amb això de jo des de fa 40 anys que treballo amb el Corte Inglés, jo des de fa 20 anys... Hi ha una relació molt consolidada, és a dir, sense els proveïdors no som res. Venem productes que són nostres i fabricats per nosaltres però majoritàriament venen productes que no hem fabricat nosaltres. Per tant, si nosaltres no venem una bona sintonia amb GAP, una bona sintonia amb Luis Vuitton, amb Adides o Nike estem perduts. Gràcies a aquesta bona sintonia i la perspectiva de negoci que generem provoca que ve Nike i vol muntar la botiga més important d'Espanya i la munta amb nosaltres al Portal de l'àngel, per sobre de la que tenen ells a passeig de gràcia, que dius, sembla que es facin mal a ells mateixos, doncs no, tot suma. La relació és bona però no pot ser d'una altra manera perquè, si no podem vendre els seus productes, estem morts.

Quins reptes us plantegeu en la direcció de comunicació pels pròxims anys?

J: El repte essencial és que siguem capaços i tinguem el coneixement i l'encert de poder expressar i visibilitat els canvis i transformacions internes que té la companyia i que això arribi a tots els públics objectius possibles. No serviria de res que el Corte Inglés evolucioni, es transformi, s'adapti, capti noves marques i nous models de negoci, creï plataformes noves com la venda on-line, que és la més important dins la companyia, i que tot això, no sabes explicar-se o la gent no se n'assabentes. Al final el cliqué que té la gent és un i que aquesta percepció a mesura que va canviant la companyia canviï. Perquè si una empresa no es transforma, està morta.

Cap a on es transforma la comunicació?

E: més que transformar és millorar.

J: El gran repte de la companyia és conjuntar el multicanal a l'hora d'apropar-te als clients. Al final, ens és indiferent com t'apropes al Corte Inglés, sigui presencialment, sigui des del mòbil, l'ipad. El que és bàsic és que la companyia pugui respondre les

teves necessitats de consum sigui a les tres de la matinada a casa o des de l'altra punta del món. La companyia està evolucionant en aquest sentit. El repte del departament de comunicació és posar tot això sobre la taula i mostrar-ho.

E: A poc a poc també s'anirà més a l'on-line. Tot serà molt més tecnològic, i enfoquem més cap aquí. Transformar no seria la paraula, millorar una miqueta més la comunicació interna, que en la nostra empresa, en ser una empresa tan gran no és tan fàcil com a una empresa petita.

Abans m'heu parlat de RSC, ho enteneu també com un repte?

J: No, això seria un repte si fos considerat màrqueting, però no és màrqueting. Jo sempre dic el mateix, el Corte Inglés ha fet RSC des dels seus orígens purament sense saber que es feia. Dècades abans de què s'etiquetés. El mateix fundador de la companyia deia retornar a la societat una part d'allò que la societat ens dona. En aquest sentit l'RSC no és un repte, l'RSC és posar en orde infinitat d'accions que fem de manera recurrent i espontània, i a vegades sense donar-li massa visibilitat ni importància, doncs posar-la en ordre, embolicar-ho bé i que també això arribi, no només a la societat que rep aquests ajuts, sinó a la majoria de la societat que puguin veure que som una empresa socialment responsable, aquest potser és el repte.

Com veieu l'empresa d'aquí 5 anys, per exemple?

E: No m'ho puc ni imaginar. Home jo crec que en aquesta línia doncs sobretot donant més visibilitat al tema d'RSC, de vegades sembla que tot sigui de La Caixa i hi ha molta gent que no sap totes les col·laboracions que fa el Corte Inglés, crec que serem més visibles en aquest sentit. Home d'aquí a 5 anys el Corte Inglés, al ser una empresa tan gran, doncs és difícil, potser anem una mica més lents, però vaja evolucionarem en aquest sentit.

Per acabar, com elaboreu i gestioneu el Pla de Comunicació?

E: Tenim reunions al departament un cop a la setmana.

J: Intentem treballar per projectes, el dia a dia no rutinari que et dèiem al principi genera molta activitat comunicativa i de tot tipus. Hem de treballar per projectes i cada projecte el lidera una, dues o tres persones en funció de la magnitud d'aquest projecte. Hi ha projectes que ens involucrem tots, com per exemple la cursa del Corte Inglés, que l'organitza el Corte Inglés.

Entrevista amb Eulàlia Agustí, directora de comunicació de Punt Roma

Com s'organitza l'organigrama de l'empresa ?

A nivell d'organigrama hi ha direcció general i per sota ja hi ha tots els departaments, com internacional, expansió, etc. Per tant, tot i que hi ha una jerarquia, l'organigrama és horitzontal. Sí que hi ha una cúpula directiva i sota aquests hi ha els diferents departaments.

El departament de comunicació on esta situat dins l'organigrama?

Depenem directament de direcció.

Teniu influència sobre les decisions preses a direcció?

Home, no tenim intermediaris, això fa que la comunicació sigui més fluida i parlem directament amb el màxim càrrec.

Quin percentatge del pressupost de l'empresa es dedica a comunicació?

Aproximadament un 2%

Algun pressupost ha crescut?

L'on-line, perquè de fa un temps a ara és el que més ha crescut i a més a més, ara s'invertirà en una nova plataforma on-line. Tot lo altre, que pot tenir a veure amb mitjans i revistes ha canviat poc.

També ha crescut el pressupost per esdeveniments especials, com l'obertura d'una botiga, perquè s'han fet accions especials a part de contactar amb els mitjans.

Funcions del departament de comunicació?

Departament de comunicació i màrqueting són un mateix departament. Per tant, en l'àmbit de la publicitat, campanyes, comunicació per donar suport a botigues i franquiciat, organització d'esdeveniments, elaboració del catàleg, tot lo relacionat amb la imatge corporativa de l'empresa. També la comunicació interna amb la resta de departaments i, és clar, la comunicació amb mitjans de comunicació i les xarxes socials. Tot el que te a veure amb imatge corporativa, que pot incloure el disseny d'etiquetes, bosses,...

Quines són les funcions de la direcció de comunicació?

Atenció als mitjans de comunicació i fer un seguiment sobre de que es diu de la marca. A part de portar la comunicació de les dues col·leccions anuals, és a dir, la de tardor – hivern, i la de primavera – estiu, on sempre es fan notes de premsa i s'envien. També les obertures de noves botigues.

Quants sou en el departament?

Som 5, hi ha dues noies que porten tot el tema de la botiga on-line, un dissenyador gràfic, una altra noia que controla tot el que és la comunicació de xarxes socials i també el tema de col·laboracions amb emissores i altres mitjans. I després hi ha una altra noia que porta el tema de mitjans de comunicació però en l'àmbit publicitari.

I quants treballadors teniu a l'empresa?

Som uns 1400, propis, és a dir, sense contar col·laboradors. Contant col·laboradors ja seriem molts més. Amb col·laboradors ja no t'ho sabria dir, són molts i hi ha col·laboradors per tots els àmbits.

Missió principal de l'empresa?

La missió principal seria vendre roba

Però amb quins valors us identificaríeu?

Transmetre confiança, serietat i compromís, és a dir, facilitar i donar una agradable atenció a la clienta. Nosaltres anem cap a una dona femenina, de 40 – 45 fins a 65 en amunt. El nostre *target* principal per això es situa entre els 50 – 55 anys. Com tenim una dona que té una certa edat, el seu cos ha canviat una mica, s'intenta oferir una roba que sigui de qualitat, a bon preu, que faciliti a la clienta ressaltar la seva personalitat i estil, que sigui moderna i actual i que estigui adaptada a la silueta de la senyora perquè se senti femenina, sempre tractem de fer roba elegant.

Hi ha alguns aspectes d'aquests que vulgueu potenciar o canviar de cara el futur?

Sí, intentem arribar a clientes més joves, si fins ara el *target* el tenim entre 50 – 55, ens interessa arribar a dones de 40 - 45 anys. Per això hem ampliat les talles de la 38 a la 55 i les col·leccions són una mica més adaptades a les tendències.

Heu elaborat alguna estratègia més enllà d'estar relacionada directament amb la roba, és a dir, per exemple, d'RSC?

Si es col·labora, és fa de manera privada, sí que es fan donacions, però no les fem públiques, ja que sinó sempre et van enviant propostes. Per tant, no entra en la nostra estratègia de marca.

De quina manera us comuniqueu amb els vostres clients?

A part de les revistes femenines i del cor, tenim un pla de fidelització per les clientes. Donem una targeta a les clientes que ens han facilitat les seves dades, setmanalment els hi enviem un correu electrònic i pel seu aniversari els hi fem un regal, per volum de compra també, al llarg de l'any rep diferents regals. Quan arriben rebaixes, normalment tenen preferència uns dies abans, hi ha una sèrie de avantatges que com a clienta fidelitzada es poden acollir.

Considereu que teniu altres públics prioritaris a banda dels clients?

Sí, tota persona que treballa a l'empresa. Es cuida al treballador. Perquè la imatge que un treballador tingui de l'empresa és molt important, amb ells fem diversos sopars l'any, una desfilada a nivell intern per presentar la col·lecció. També la relació amb els mitjans de comunicació, els quals els hi enviem moltes notes de premsa.

Quina creieu que és la percepció del client sobre la vostra marca?

Creiem que es bona, fem diferents test, normalment les clientes que tenim són fidels i repetidores de compres des de fa anys. A veure, és cert que tenim un handicap relacionat amb l'objectiu anterior que t'he comentat. Dons el públic veu a Punt Roma com la roba de la mare. A nivell prioritari és que aquesta imatge canvi i que la gent no vegi la col·lecció únicament per a gent gran, hem canviat les col·leccions i cada vegada són més juvenils.

Li atorgueu més importància al disseny o a la producció?

Diria que no li atorguem una importància diferent. Producte i disseny van relacionats. Primer es fa el disseny propi, amb els quals es fan diferents probes, un cop passades ja es fan els patronatges i després una part de la producció es fa aquí, però el 40% es fabrica a fora.

Com s'organitza la vostra xarxa de vendes?

Tenim la botiga on-line, després a Espanya, Portugal, Andorra i França les botigues són pròpies. També som presents a 27 països més, en aquests les botigues són franquícies, els hi donem uns manuals per portar les botigues i la comunicació, els hi

donem tots els continguts generats aquí, i mantenim comunicacions mensuals, però ho gestionen ells. Situem les botigues o franquícies sempre a llocs estratègics, al centre de les principals ciutats o els centres comercials, a més les botigues no poden tenir menys de 200 metres quadrats útils, han de ser molt lluminoses i estar construïdes amb materials nobles. A escala comercial, hi ha dos cascos comercials, els quals tenen repartida la zona d'aquests en depenen un supervisors, i sota aquests supervisors hi ha les encarregades de les botigues. Normalment ja es busca un perfil de dependenta, normalment de 30 cap amunt, sobretot tenint en compte la predisposició de la dependenta a que cuidi al client i el tracti bé. La xarxa de vendes està molt relacionat amb el departament de personal, per una banda, i el departament de visual per una altra, aquest últim departament s'encarrega de l'aparadorisme, que es canvia cada 15 dies, i la manera de distribuir les peces per la botiga gràcies a un manual que es passa a totes les botigues, que

Quina és la relació del departament amb els proveïdors?

Tenim molta relació amb els que toquen directament en quant a packaging, és a dir, el que ens afecta directament.

Quins reptes us heu plantejat des de la direcció de comunicació cap als propers anys?

- Augmentar la franja d'edat del públic objectiu de la marca, fer-lo més jove.
- Continuar cuidant bé la imatge, que generi confiança
- La comunicació i xarxa de vendes on-line.

Com trebal·leu el pla de comunicació? Són anuals, lliguem les campanyes de les dues col·leccions més importants d'hivern i estiu, el qual va lligat a una desfilada i les campanyes pel dia de la mare i per Nadal. Després tenim petites accions obertures de botigues i coses d'aquest estil. No tenim en compte possibles crisis. Punt Roma no és una empresa de grans canvis, sempre hi ha una línia bastant marcada, i no se'n sobresurt gaire, no arrisquem en fer provatures.

Com creieu que evolucionarà la marca en els propers anys?

Creixement, sobretot a nivell d'expansió, estan previstes varies obertures noves i cada vegada estem a més països.

ENTREVISTA PRONOVIAS: Mariona Sans

Describe el organigrama de la empresa:

Nosotros somos la central de la red mundial de Pronovias, con lo cual tenemos oficinas y centro logístico. Obviamente, tenemos la dirección de la empresa y departamentos. Departamentos comerciales, para tiendas y franquicias, después tenemos las tiendas de las tiendas multimarca, recursos humanos, márketing y comunicación, sistemas, compras y obviamente, *retail*, es decir, producto.

¿El departamento de comunicación y marketing dónde se sitúa en el organigrama?

Dependemos de dirección general. Vemos que hay según que departamentos que están más próximos de dirección y des de luego, marketing es uno, igual que producto.

¿Cuál es el grado de influencia de vuestro departamento en la toma de decisiones estratégicas de la empresa?

Depende del tipo de de decisiones. En el ámbito de comunicación nosotros tomamos todas las decisiones.

¿Cuál es el porcentaje que se invierte en comunicación en relación al total de presupuesto de la empresa?

No damos este tipo de datos.

¿Y cuál es la parte de comunicación que ha crecido en inversión de presupuesto?

Sí, todo la parte digital. Los últimos años todo lo que es de la parte digital ha crecido mucho dada las peculiaridades de l'area. Cada vez hay más subareas dentro de esta misma area que son aún más específicas de lo que antes podríamos pensar. Las cuales se han convertido en super necesarias para el negocio.

Funciones de tu departamento:

Comunicación: prensa y medios de comunicación, la gestión con todos los periodistas a nivel nacional e internacional, con todos los estilistas, showroom, toda la parte de organización de eventos, contratación de celebrities, gestión de los desfiles,... La comunicación interna la lleva principalmente recursos humanos pero hay proyectos

que són compartidos sobretudo en la definición de mensajes. Nuestra misión des de aquí es asegurar que todos los mensajes sean iguales, internos y externos.

¿Cuántas personas trabajan en el departamento?

22 contando marketing y comunicación juntos. Pero en comunicación en concreto, somos 6.

¿Tus responsabilidades del día a día, como directora de comunicación cuáles son?

Bueno dentro de comunicación, que antes no he acabado de comentarte todo lo que hacemos, también estaría la parte de *social media*, redes sociales y blog, y toda la parte de *branded content* de web y todo lo que es a nivel digital. Sobre todo asegurar que todos los mensajes son los mismos en todos los canales de comunicación. Que en la web se diga lo mismo, que en las redes, notas de prensa y con los diferentes equipos trabajar todo esto.

Entonces yo también me encargo de todo esto, medios de comunicación, eventos públicos, contenidos digitales y web.

¿Cuál es la misión principal para vuestra empresa?

Vestir los sueños de todas las novias del mundo. Poder vestir a cualquier núvia en todo el mundo.

¿Qué dirías que definen vuestros productos?

Lo primero es la calidad del producto, y luego todo el heritage (patrimonio). Es decir, nosotros hace 50 años que fuimos la primera empresa que ha hecho 50 años a nivel mundial del sector de novias, y tenemos un heritage de producto y de marca que no tiene otra compañía. A nivel de confección de trajes somos pioneros en todo. Nosotros somos quien definimos parte de las tendencias del sector a nivel mundial, por eso toda la parte del producto es muy fuerte.

¿Qué valores queréis transmitir con vuestra marca?

Sobre todo amor, porque estamos celebrando justamente eso, el día de la boda es un día muy importante, no solo por la novia, también por las amigas, la madre,... todo el universo que envuelve este momento. Pues vestir a las mujeres en sus ocasiones más especiales. También pasión por el oficio y la ilusión. Embellecer también, la belleza.

¿Algunos de estos valores los queréis potenciar, o queréis incluir alguno de cara el futuro?

Bueno estos valores están latentes en todo lo que hacemos y en todas nuestras comunicaciones. Se trata ya de nuestra forma de comunicar-nos.

¿Cuál es vuestro público objetivo?

Insisto en decir: todas las novias del mundo, tenemos trajes para todas ellas.

¿Consideráis a parte de vuestras novias y clientas alguno otro público prioritario dentro de vuestra empresa?

También tenemos otro nicho de mercado muy bueno que es toda la parte de fiesta y accesorios para invitadas, eventos y demás. Sin perder de vista que nuestro principal objetivo es la novia, tenemos muchas posibilidades a medio plazo de crecer y no olvidar que tenemos una colección de fiesta buenísima.

Pero insisto, ¿a parte de los clientes tenéis algún otro público a los que consideréis importantes incluir en vuestra estrategia de comunicación?

Medios, *influencers*, instituciones, los proveedores... estos serían nuestros *stakeholders*.

¿Y cómo os comunicáis con ellos?

Con las clientas a través de las campañas de publicidad en la prensa y, también, las redes sociales han proporcionado una manera muy directa de comunicar-se con las novias. Con las instituciones hay un momento muy clave en el año que es el desfile. También es el momento que hay más comunicación con medios, aunque con medios de comunicación nos comunicamos a diario. Como te digo, somos la central, y por tanto no solo hablamos con los medios de España, hablamos con todos los medios del mundo, recibiendo peticiones des de todos los continentes y debemos dar respuesta gracias a la colaboración de todo el equipo. Esto por un lado, los proveedores también, imagínate somos una empresa con más de 900 mil trabajadores, estamos en 105 países y 4000 puntos de venta. La cantidad de proveedores y contactos que tenemos que cuidar y garantizar que tengamos una buena relación diaria. Con los proveedores nos relacionamos depende de la situación: reuniones, acciones concretas, depende... tenemos miles de proveedores. Es bastante complicado.

¿Cuál es la percepción que los clientes tienen de vuestra marca?

Sobre todo en Europa, porque hay otros continentes en los que estamos empezando a ser más conocidos, pero Pronovias es la marca de siempre, con lo cual da seguridad a los clientes i también es una marca que la calidad del producto es alta. Creemos que tenemos buena percepción. Hacemos estudios también tanto de las novias como de los clientes externos e internos y nos tratan muy bien.

¿Qué importancia le dais al diseño y creatividad?

Todo, todo, es la clave. Es la madre del borrego que digo yo, si tú no tienes un buen producto, no vamos a ningún lado. Al final el equipo creativo y de diseño es el que el alma de la compañía. Cada colección es parte de ellos, con lo cual nos obliga cada año a reinventarnos que el equipo de diseño lo haga aún mejor, para superarse y tener nuevas ideas. El sector de novia no es como el sector de pura moda, donde un día son los pantalones verdes, otro día, rojos,... estamos hablando de trajes blancos, con lo cual hacer colecciones diferentes cada año con los mismos colores es muy complejo. Y la verdad es que lo hacen fenomenal. Por tanto, es clave para el éxito de la compañía.

¿Mucho más clave que el proceso de producción?

Bueno va ligado, por qué si tienes una gran colección pero el proceso de producción y confección es baja pues tampoco está bien. Nosotros tenemos una parte de producción que hacemos aquí en Barcelona, el taller en España, y aseguramos que su confección sea hecha con tejidos nobles, confección en casa, con un equipo que lleva más de 40 años trabajando en vestidos de novia. Con lo cual también es súper importante. El primer paso es el diseño pero luego la confección también es importante. La novia se pone un vestido y le pesa o está mal cogido pues entonces no le gustará y debemos garantizar la excelencia en todo lo que hacemos.

¿Cómo definirías la experiencia de compra de las consumidoras en las tiendas?

Yo creo que a nivel de experiencia de compra, piensa que es una compra muy emocional, un traje de novia es una vez en la vida, es un vestido, en teoría. Entonces cuando las novias llegan a las tiendas debemos asegurar que hay un entorno, un clima y una atención máxima para asegurar que ese momento tan especial, porque además lo comparten con las mamás, las amigas,... se convierte la elección de los trajes de novia en uno de los momentos más importantes de todo el proceso de una boda. Entonces formamos a todas nuestras asesoras de tienda y muy a menudo buscamos que la novia tenga la sensación de que está en su casa en cualquier de nuestras

tiendas, ya sea en Nueva York o China o Moscú. Debemos de garantizar una experiencia máxima. Hay tiendas propias y franquicias. Por internet no vendemos pero en nuestra web hay la posibilidad de reservar cita en la tienda más cercana.

¿Cuáles son los retos que os planteáis des de dirección de comunicación?

Seguir fortaleciendo la marca en los países que ya nos conocen. Recordad que aquí seguimos y sobre todo en los países que abrimos mercado, dar-nos a conocer, igual que hemos hecho en Europa donde ya somos conocidos y todo el mundo nos considera. El gran reto es hacer crecer la marca a nivel mundial.

¿Vuestros objetivos del plan de comunicación como los organizáis?

Bueno son anuales, cada año tenemos un plan de comunicación para cada colección. Tenemos a corto y medio plazo. Pero no son de comunicación, son de compañía. El primer eje de nuestro plan de comunicación es el desfile, que nos da material y contenidos para casi todo el año. En novias no es como en moda, que se hace primavera-verano y otoño-invierno, se hace un desfile al año, que lo hicimos la semana pasada. El desfile lo empezamos a trabajar en enero, es mucho trabajo, esfuerzo y a nivel de comunicación es la clave del año. A parte del desfile también vamos haciendo varias acciones de comunicación. En la inauguración de tienda intentamos hacer acciones de comunicación, y sobre todo, a nivel diario, no tanto a nivel de prensa, con las plataformas digitales y redes sociales estamos invirtiendo muchísimo porque es una forma muy directa, ágil y eficaz de conectar y hablar con las novias cada día. Hay que cuidarlo y estar pendientes, solo somos 2 personas para redes sociales en la que tenemos asegurar que la calidad de lo que subimos es excelente y que damos respuesta a todas las peticiones que tenemos. Las redes sociales nos han cambiado 100% la manera de comunicar, aunque muchas de las redes sociales no permiten localizar, Instagram es mundial y nuestro Instagram nos sigue gente de todo el mundo, con lo cual nos obliga a comunicar-nos en inglés y en España ves el Instagram en inglés y depende del a plataforma te permite segmentar o no, Facebook si que nos permite segmentar un poquito más. Pero Pinterest también es global, por tanto, debemos garantizar que damos contenidos globales, para la chica de allí y para la chicha de Australia, sabes.

¿Es bastante complicado no?

Si un poquito, la mezcla de culturas, las preferencias, las tendencias, intentar comunicarnos como muy universal. Pero, la verdad que estamos muy contentos con

los datos que tenemos y que vamos creciendo en seguidores, *engagement* y la verdad que muy bien.

¿Tema RSC, lo ves como un reto?

Yo creo que una empresa no debe hacer RSC, yo creo que una empresa es RSC. Partiendo de esta base, por supuesto creo que el concepto de responsabilidad social corporativa esta en tendencia des de hace unos 10 años pero creo que es algo que se debe hacer des del primer día. No es una acción, toda la compañía lo debe de reflejar de un modo u otro, la RSC no es solo un plan de organizaciones de ONGs i acciones sociales, entonces para mí es fundamental, porqué no lo haces, lo eres.

¿Cómo crees que evolucionará Pronovias en los próximos años?

Espero que, en los próximos años, con las herramientas que ya tenemos a tope en todo el mundo, y luego que vengan muchas cosas nuevas porqué lo nuevo siempre es bueno. Innovar, renovarse, atreverse, arriesgar un poco y así conseguir que la marca siga viva, fresca y actual.